

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

ДИПЛОМНА РОБОТА

другий (магістерський)

Освітній рівень

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво

Назва освітньо-професійної програми

на тему: Управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу (на матеріалах ПАТ «Українська автомобільна корпорація»), м.Київ

Шифр: ДР.ПТБмб.013700.21.01

Виконав: студент 2 курсу, група ПТБмб-21-1 Сергій ДАРІУШ
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник: канд. екон. наук, доц. ДРАЖНИЦЯ Сергій
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц. Людмила САЧИНСЬКА
Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю: ЛЮБОХИНЕЦЬ Лариса
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Зав. кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі
кандидат екон. наук, доц.

Хмельницький, 2022

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу (на матеріалах ПАТ «Українська автомобільна корпорація»)

студента гр. УПДмз-21-1 Даріуша С.В.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Дrajниця С.А.

Загальний обсяг роботи 84 сторінки, з них 70 сторінок основного тексту, 7 таблиць, 16 рисунків, 3 додатки, 65 джерел посилання.

Перелік ключових слів: **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ПІДПРИЄМСТВА АВТОСЕРВІСУ.**

У першому розділі узагальнено теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

У другому розділі проаналізовано організаційну та фінансово-господарську діяльність підприємств автосервісу щодо управління їх конкурентоспроможністю, використовуючи дані ПАТ «Українська автомобільна корпорація».

У третьому розділі запропоновано альтернативні організаційно-економічні та методичні підходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в узагальненні і поглибленні теоретико-методичних положень та прикладних засад удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Отримані результати у вигляді пропозицій запроваджені в діяльності ПАТ «Українська автомобільна корпорація».

Підпис _____

Дата _____

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств автосервісу	8
1.1 Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери послуг	8
1.2 Фактори формування конкурентних переваг підприємств автосервісу	16
1.3 Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства автосервісу	23
Висновки до першого розділу	27
2 Аналіз конкурентоспроможності підприємств автосервісу в Україні	28
2.1 Техніко-організаційна характеристика підприємства автосервісу та аналіз ринку автосервісних послуг	28
2.2 Оцінка чинників впливу на рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств автосервісу	36
2.3 Характеристика організаційної системи управління автосервісними підприємствами	42
Висновки до другого розділу	45
3 Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу	47
3.1 Організаційні методи управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу	47
3.2 Формування конкурентних переваг автосервісних послуг на основі омніканальності	55
Висновки до третього розділу	59
Висновки	61
Перелік джерел посилання	63
Додатки	71

Вступ

Усі господарюючі суб'єкти на сучасному етапі ведуть свою господарську діяльність в умовах нестабільного та динамічного оточуючого середовища, котре останнім часом характеризується фундаментальними змінами – глобалізація і зростання частки міжнародних ринків; надто швидкий інформаційний трафік та широкий доступ до нього; високий рівень комунікацій; швидкі темпи розвитку технологізації підприємств, що сприяє швидкому і прогресивному розвитку соціальних і економічних потреб, динаміка яких перевищує динаміку розвитку соціальних та економічних систем. Фундаментальні зміни, останнім часом, торкнулись вітчизняних підприємств в результаті світового поширення пандемії коронавірусної хвороби та повномасштабного військового вторгнення на територію України сил суміжної держави.

Основні тенденції розвитку підприємств автосервісу характеризуються інтервенцією іноземного капіталу, формуванням нових економічних зв'язків, включенням вітчизняного ринку автосервісних послуг в Європейський і світовий ринки.

Розвиток конкуренції на ринку автосервісних послуг характеризується формуванням кожним підприємством найпривабливішої структури послуг. Специфікою автосервісної галузі в сфері конкурентної боротьби є зосередження зусиль одночасно на всіх структурних елементах комунікацій зі споживачами автосервісних послуг. Це зумовило необхідність дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Вагомий внесок у вирішення теоретичних проблем визначення, оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств зробили зарубіжні вчені: С. Брю, Ф. Котлер, К. Макконнелл, А. Маршалл, М. Портер, Й. Шумпетер та багато інших. Цій проблематиці приділяли увагу чимало

відомих українських фахівців, зокрема: С. П. Гаврилюк, В. М. Кузьомко, С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Г. Г. Савіна, Н.Л. Савіцька, А.В. Череп, тощо.

Результати наукової праці вказаних вчених мають важливе значення у дослідженні конкурентоспроможності підприємств, однак суть конкурентоспроможності підприємств сфери послуг недостатньо з'ясовано, не повністю виокремлено загальні та специфічні її риси, майже повністю відсутні універсальні моделі діагностування та стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. Все це обґрунтовує актуальність обраної теми дослідження та визначає постановку її мети та завдань.

Мета даного дослідження полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. Досягнення визначеної мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи щодо формування конкурентоспроможності підприємств у сфері автосервісу;
- проаналізувати стан і тенденції розвитку підприємств автосервісу в Україні;
- запропонувати модель формування конкурентних переваг автосервісних послуг.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Теоретико-методологічною основою дослідження є положення економічної теорії, розвитку економічних систем, організації і управління підприємствами сфери послуг, сучасні концепції розвитку та управління рівнем конкурентоспроможності сервісних підприємств, фундаментальні праці та публікації зарубіжних і вітчизняних дослідників організаційних,

управлінських та трансформаційно-економічних процесів у автосервісній галузі.

Основними методами наукового дослідження є статистичний, порівняльно-описовий, системно-структурний, метод експертних оцінок – для визначення структурно-функціональних взаємозв'язків основних характеристик конкурентоспроможності; SWOT аналізу – для виявлення параметрів зовнішніх та внутрішніх детермінантів впливу на діяльність підприємств; PEST аналіз – для визначення ключових факторів для вибору стратегії конкурентоспроможності підприємств автосервісу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та поглибленні автором теоретичних основ та формуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання в практиці діяльності вітчизняних автосервісних підприємств запропонованих автором методів удосконалення управління конкурентоспроможністю та формування системи їх конкурентних переваг.

Результати дослідження обговорювались та отримали позитивну оцінку на міжнародній науково-практичній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів» (01–03.12.2022 року, м. Хмельницький, Хмельницький національний університет) та були опубліковані у віснику Хмельницького національного університету (серія економічна, 2022 р. (фахове видання)) і матеріалах економічного форуму, в межах якого проводилась вище зазначена наукова конференція (додаток А).

Структурно робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, переліку джерел посилання, що налічує 65 позицій та додатків. Загальний обсяг роботи – 84 сторінки, з яких 70 сторінок основного тексту. Робота містить 7 таблиць, 16 рисунки та 3 додатки.

1 Теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств автосервісу

1.1 Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери послуг

Комерційний результат господарської діяльності комерційного підприємства, головним чином, залежить від конкурентоспроможності її продукції або послуг. Ефективне функціонування підприємства в ринкових умовах і в умовах високого рівня невизначеності та ризиків вимагає пошуку й формування такої стратегії розвитку, яка б давала можливість йому успішно розвиватися, опираючись на створені конкурентні переваги в управлінській, організаційно-виробничій, науково-технічній та збутовій, маркетинговій і інформаційно-комунікаційній діяльності.

Економічна суть конкуренції в словнику економічних термінів визначається як основа, рушійна сила ринкової системи господарювання, форма взаємодії між її суб'єктами, що виражається в протистоянні інтересів, суперництві, боротьбі за більш вигідні умови використання потенціалу, виробництва, руху товарно-матеріальних цінностей, тощо; 2) боротьба між економічними суб'єктами за умови реалізації власних інтересів [8].

Дослідження суті конкуренції у роботах дослідників показують, що всі визначення можна згрупувати у такі підходи [53]: поведінковий, структурний (системний), функціональний, структурно – функціональний, ситуаційно – поведінковий, результативний.

Поведінковий підхід активно розвивався в межах класичної та неокласичної економічної теорії. Дослідники цього підходу пов'язують конкуренцію з боротьбою виробників за певні економічні можливості і переваги в цілому та за гроші споживачів.

Розуміння конкуренції, з цієї точки зору, вимагає аналізу структури ринку та формування ступеня свободи його суб'єктів.

Основними представниками функціонального підходу є Й. Шумпетер і Ф. А. фон Хайєк. Вони визначають конкуренцію як протистояння старого з новим, з інноваціями, адже саме завдяки механізму конкуренції з ринку ідуть підприємства, що не використовують у своїй діяльності інновації.

Структурно-функціональний підхід до управління конкурентоспроможністю сформований на ефективній системі управління, що швидко адаптується до змін оточуючого середовища та враховує його вплив на функціонування підприємства.

Ситуаційно-поведінковий підхід до управління конкурентоспроможністю ґрунтується на діях, котрі залежать від стану справ на ринку.

Результативний підхід до управління конкурентоспроможністю сформовано на досягненні двох основних цілей діяльності підприємства: максимальне задоволення потреб споживачів та максимізація прибутку.

В літературі зустрічається багато тлумачень визначення конкурентоспроможності підприємства (таблиця 1.1), проте на сьогодні не існує загальноприйнятого та універсального визначення цього поняття.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
1	2
Р. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність підприємств – це їх реальна і потенційна можливість у наявних умовах проектування, виготовлення та збуту товарів та послуг, що за своїми характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж у конкурентів.

Кінець таблиці 1.1

1	2
С.П. Грабовенська	Конкурентоспроможність підприємства – це його можливість працювати в динамічному ринковому середовищі, утримуючи наявні конкурентні переваги у стабільному стані або з позитивною динамікою.
Л.В. Балабанова	Конкурентоспроможність підприємства – це характеристика, яка відображає відмінності процесу розвитку виробника від виробника-конкурента, як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами визначеної суспільної потреби, так і за ефективністю господарської діяльності
Е.А.Горбашко	Конкурентоспроможність підприємства визначається комплексом показників, що формують його становище на відповідному ринку. Цей комплекс містить як характеристики конкурентоспроможності товарів чи послуг, так і чинники, що формують економічні умови функціонування підприємства в цілому.
В.Л. Дикань	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає відмінності процесу розвитку господарюючого суб'єкта від його конкурента як за ступенем задоволення результатами своєї діяльності потреб споживачів, так і за ефективністю своєї господарської діяльності.

Джерело: узагальнено автором на основі [6, 41, 53]

Дані визначення доповнюють одне одного, адже кожен з авторів розглядає дане поняття з власної точки зору. Частина вчених вважають, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, що прямо визначається характеристиками їх продукції. Інші вчені беруть за основу ефективність господарської діяльності чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхнього потенціалу до впровадження нових технологій та конкурентної боротьби на ринку.

Розглядаючи поняття конкурентоспроможності підприємства, його можна сформулювати як здатність до ефективної господарської діяльності і практичної ефективної реалізації в умовах конкурентного ринку.

Узагальнення цих визначень дає можливість виокремити основні характеристики конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії, що візуалізовано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Характеристики конкурентоспроможності послуг

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Варто відмітити, що поняття конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, яка є досить специфічною, в літературі розкрито не достатньо.

Специфіка функціонування підприємств сфери послуг полягає не в створенні продукту, а у виконанні певних дій. Адже послуга – це процес або діяльність, яка не має матеріального втілення, її не можливо відчутити на дотик та оцінити візуально.

Послуги характеризуються невід’ємністю від свого об’єкта і процесу надання. ДСТУ ISO 9004-2-96 «Управління якістю і елементами якості» – стандарт, який встановлює принципи і закономірності систем якості, що охоплюють усі процеси для забезпечення ефективності послуги, починаючи від їх маркетингу і закінчуючи наданням, включаючи її аналіз. Відповідно до стандарту, послуги – це «результати безпосередньої взаємодії постачальника зі споживачем та внутрішньої діяльності постачальника щодо задоволення його потреб (ДСТУ 3230) [36].

Усі послуги, відповідно до вказаного стандарту, діляться на п'ять груп:

- виробничі послуги – інжинірингові, лізингові, обслуговування клієнтів з ремонту устаткування і різної техніки;
- розподільні послуги – в торгівлі (із закупівлі і збуту парів), транспортному обслуговуванні і засобах зв'язку;
- споживчі послуги (найбільш масові) – з туризму, комунальні, пов'язані з домашнім господарством;
- громадські послуги – телебачення, радіомовлення, освіта, охорона здоров'я та культура;
- професійні послуги – банківські, страхові, фінансові, консультаційні, рекламні та ін.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, що характеризує ряд ознак. Конкурентоспроможність підприємства – це результат його функціонування протягом певного періоду, який змінюється. Тому це динамічна категорія.

Цінність послуги визначається як суб'єктивний набір внутрішніх відчуттів задоволення та потреб для кожного споживача окремо. Уваги заслуговує трактування цінності послуги, яке зустрічається в моделі Валерії Зейтамль (V.Zeithaml) (рисунок 1.2).

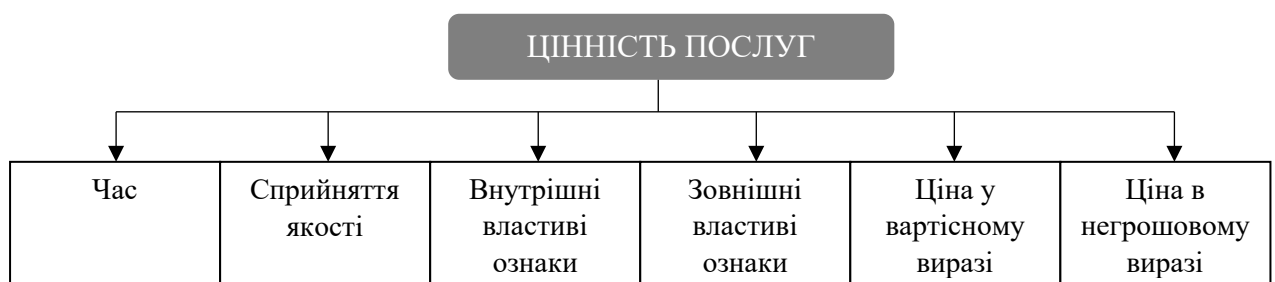


Рисунок 1.2 – Структура цінностей послуг

Джерело: побудовано автором за матеріалами [29].

Перша складова моделі «час» відіграє важливу роль у формуванні цінності послуги, беручи до уваги динамічність сучасного існування.

Друга складова «сприйняття якості». Якість послуги має відповідати вимогам та очікуванням конкретного споживача, адже потреби у кожного індивідуальні.

Третя складова «внутрішні властиві ознаки послуги» – реалізується через основні та додаткові вигоди, які пропонуються споживачу разом з наданою послугою.

Четверта складова – це «зовнішні ознаки послуги». Це та психологічна вигода, яку отримує споживач, скориставшись конкретною послугою в конкретному підприємстві.

П'ята складова – це «ціна послуги». Вона реалізується в двох вираженнях: вартісному та еквівалентному. Ціна у вартісному виразі – це сума грошей, яку сплачує споживач за отриману послугу, до складу якої входять всі затрати підприємства і його винагорода. А ціна в негрошовому виразі – це той набір незручностей, на який готовий піти споживач, аби отримати дану послугу.

Якість послуги – дуже багатоаспектне поняття, яке формує сукупність характеристик, необхідних для задоволення потреби споживача. На відміну від якості продукту, якість послуги є невідчутною. Вона оцінюється в процесі використання.

Вцілому, конкурентоспроможність послуг формується сукупністю їх характеристик, що відрізняють окремі послуги від послуг конкурентів за ступенем задоволення потреб споживачів, рівнем витрат на їх отримання і подальше використання, та сприяють їх успішній реалізації [35].

Конкуренція – це боротьба між учасниками ринку за більш вигідні умови функціонування, за можливість отримання вищих прибутків [5].

Конкурентоспроможність послуг підприємства – це комплексна характеристика, що відображає рівень переважання набору показників оцінки якості та ефективності певних послуг, які визначають їх успіх діяльності на ринку за певний проміжок часу стосовно набору аналогічних показників підприємств-конкурентів [53].

Особливості конкуренції на ринку автосервісних послуг формуються за рахунок таких його ознак (рисунок 1.3).

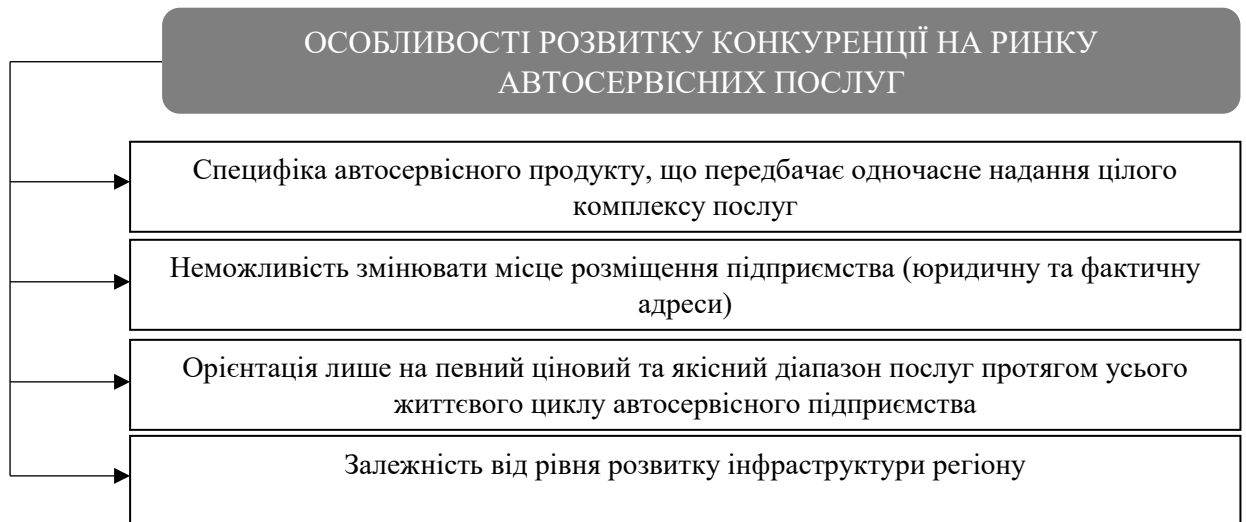


Рисунок 1.3 – Особливості конкуренції автосервісних послуг

Джерело: розроблено автором на основі [31].

Конкурентна політика підприємства автосервісу являє собою комплекс заходів, направлених на вивчення таких питань:

- аналіз зовнішнього ринкового середовища, джерел постачання та іншого;
- аналіз поведінки споживачів, як актуальних (тих, що купують продукцію підприємства автотранспортного господарства), так і потенційних;
- вивчення наявних та організації майбутніх товарів, тобто вироблення концепцій створення нових товарів і послуг чи модернізація старих, включаючи їх асортимент, упакування, тощо; застарілих, які не дають бажаного прибутку, товарів, які не виробляються і не експортуються;
- організації товарного руху та збуту, включаючи створення, якщо це потрібно, відповідних збутових мереж зі складами та магазинами, а також агентських мереж;
- забезпечення формування попиту та стимулювання збуту наданих послуг шляхом комбінації реклами, особистого продажу, «паблік

релейшнз» та різного роду економічних стимулів, спрямованих на покупців, агентів і продавців;

- забезпечення цінової політики, що полягає в плануванні систем і рівнів цін на автосервісні товари, що експортуються, визначенні «технології» використання цін, строків кредиту, системи знижок, тощо;
- задоволення технічних і соціальних норм країни, яка імпортує товари підприємства автосервісу, та зобов'язує гарантувати належні рівні безпеки використання товару і захисту навколишнього середовища;
- управління маркетинговою діяльністю як системою.

В основі конкурентних переваг автосервісних послуг лежить ресурсний потенціал підприємства автосервісного підприємства (фінансові ресурси, кадрові ресурси, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські та організаційні ресурси). Зміни технології природно призводять до змін в потребах ресурсів. З точки зору формування конкурентних переваг, діяльність автосервісу має організовуватись з врахуванням ефективності використання ресурсів, ефективності витрат на придбання цих ресурсів, формування власної мети і завдань, які і формують філософію бізнесу.

Основоположним елементом у визначенні терміна «конкурентоспроможність підприємств автосервісу» можна визначити вподобання та вибір споживачів автосервісних послуг. Саме конкурентоспроможність є основою ефективного переходу від традиційного продажу до персоналізації клієнтського досвіду, використовуючи клієнтоцентристський підхід.

Підсумовуючи можна сказати, що управляти конкурентоспроможністю означає забезпечувати оптимальне співвідношення названих складових, орієнтувати основні зусилля на досягнення таких завдань, як підвищення якості послуг, зниження витрат обігу, підвищення економічної ефективності та рівня обслуговування.

Таким чином, конкурентоспроможність автосервісних послуг – це комплексна характеристика, яка віддзеркалює рівень переважання набору

показників оцінки якості та ефективності автосервісних послуг, які формують успіх функціонування автосервісу на ринку протягом певного періоду відносно набору аналогічних показників конкурентів. Основу конкурентних переваг автосервісних послуг формують ресурси підприємства автосервісного господарства (фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні). Політика конкурентної боротьби автосервісу – це напрям та сукупність дій підприємства автосервісного господарства, необхідних для формування місця послуги на ринку автосервісних послуг, задоволення потреб потенційного споживача, забезпечення широкого спектру можливостей їх вибору.

1.2 Фактори формування конкурентних переваг підприємств автосервісу

Формування конкурентних переваг підприємств автосервісу у великій мірі залежить від факторів його оточуючого середовища. В економічній літературі зустрічається багато підходів до визначення факторів, які впливають на формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг.

Розглянемо суть цих факторів в залежності від зовнішнього та внутрішнього стану підприємств автосервісу.

Якщо конкурентні переваги характеризуються здатністю до постійних змін, то й фактори впливу також структурно міняються. Це стимулює та сприяє появі нових конкурентних переваг підприємств автосервісу.

Розкрити суть впливу на формування конкурентних переваг автосервісних підприємств допомагає розгляд факторів впливу, розділивши

їх на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Такі фактори, що впливають на формування конкурентних переваг автосервісних підприємств візуалізовано на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Фактори впливу на процес формування конкурентних переваг підприємств автосервісу

Джерело: складено з врахуванням [5]

Фактори, що належать до зовнішнього середовища, найчастіше не залежать від діяльності підприємства, проте чинять сильний вплив на його діяльність. До них належать:

- економічні фактори, що характеризують структуру та інфраструктуру ринку, його економічні особливості, рівень життя населення регіону, курс національної валюти, тощо;
- соціальні фактори характеризують рівень доходів населення та його платоспроможності, чисельність населення, рівень зайнятості, тощо;

- екологічні фактори визначають природні й кліматичні особливості регіону, можливість підприємств функціонувати з врахуванням їх впливу на оточуюче середовище;
- демографічні фактори характеризуються чисельністю населення, його статеві-віковим складом, рівнем освіти. Цей фактор є досить динамічним, а тому його потрібно враховувати при прийнятті управлінських рішень;
- правові фактори відображають нормативно-правову базу, законодавство у сфері діяльності, а також методи державного регулювання;
- культурно-побутові фактори – це спосіб життя населення, його звичаї і традиції, віра, тощо;
- природо-кліматичні фактори характеризуються особливостями природнього та географічного розміщення підприємства, природнім ландшафтом, погодніми умовами, природними катаклізмами, тощо.

Дані фактори мають опосередкований вплив на процес формування конкурентних переваг підприємств, оскільки діють на підприємство у наслідок зміни обставин та інструментів. Їх ще називають макромаркетинговими факторами. Прямими факторами впливу є клієнти підприємства, його постачальники, стейкхолдери, а також конкурентні фактори, що враховують рівень конкуренції на ринку, а також конкурентні переваги та можливості використання їх застосування у порівнянні із конкурентами. Такі фактори ще називають мікромаркетинговими факторами.

Фактори, що відображають внутрішнє середовище, значно залежать від результатів діяльності підприємства. До них належать:

- ресурси підприємства (фінансові, інформаційні, кадрові, матеріальні, комунікаційні, тощо);

- технологічний рівень підприємства. Визначає рівень освоєння підприємством передових сучасних технологій надання послуг автосервісними підприємствами;
- рівень обслуговування. Якість наданих послуг та культура обслуговування, культура спілкування зі споживачами, надання гарантій та усунення недоліків, консультування споживачів, обслуговування споживачів на виїзді, тощо.
- асортиментна політика підприємства формується виходячи з сегменту діяльності підприємства і безпосередньо впливає на ступінь задоволення споживачів послуг.
- менеджмент підприємства. До факторів менеджменту входить коло управлінських рішень, а саме: організаційна структура підприємства; ступінь взаємозв'язків структурних підрозділів підприємства; методи управління кадрами та виробничими процесами підприємства.
- кваліфікація персоналу, яка характеризується рівнем освіти та досвідом персоналу, можливістю підвищувати свій кваліфікаційний рівень, тощо.

Розглянемо класифікацію основних факторів конкурентоспроможності підприємств автосервісу, враховуючи характер їх впливу на рівень конкурентоспроможності, особливості розвитку, ступінь використання можливостей та спрямованість щодо конкурентоспроможності (таблиця 1.2).

Знання суті факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства його менеджментом та їх наявності замало для формування і розвитку конкурентоспроможності. Досягнення оптимального рівня конкурентоспроможності можливе лише за умови використання підприємством можливостей в господарській діяльності їх потенціалу максимально повно та ефективно.

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів конкурентоспроможності

Класифікаційна ознака	Групи факторів	Характеристика факторів
За характером впливу	Об'єктивні	Вплив чинників не залежить від методів управління підприємством
	Суб'єктивні	Прояв чинників піддається впливу зі сторони підприємства
За особливостями розвитку	Інтенсивні	Підвищення конкурентоспроможності за рахунок більш ефективного використання наявних внутрішніх ресурсів
	Екстенсивні	Підвищення конкурентоспроможності за рахунок диверсифікації комерційної діяльності та залучення додаткових ресурсів
За ступенем використання можливостей	Потенційні	Виражають перспективні можливості підприємства щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності
	Реальні	Характеризують реалізовані можливості підприємства щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності
	Чинники товару / послуг	Характеризують досягнуті потенційні і реальні можливості підприємства, що виражаються в попиті на товар / послугу
За спрямованістю щодо конкурентоспроможності	Прямі	Збільшення значень чинників призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (відповідно зменшення чинника до зниження даного рівня)
	Зворотні	Збільшення значень чинників призводить до зниження рівня конкурентоспроможності (відповідно зменшення чинників - до підвищення даного рівня)

Джерело: складено зі врахуванням [5]

Здатність швидкого реагування на зміни зовнішніх факторів і ефективного використання внутрішніх ресурсів є обов'язковим для збільшення конкурентних переваг підприємства автосервісу. Взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на підприємство, їх органічне поєднання та взаємодія дадуть можливість сформувати і досягати конкурентоспроможності високого рівня через синергетичний ефект.

На сучасному етапі, конкурентними перевагами підприємств є застосування інноваційних технологій у виробничо-технологічному процесі, в економічній і маркетингової діяльності, що дає можливість мінімізації витрат, збільшення прибутку і розширення сфери діяльності.

На підприємствах постійно існує вірогідність виникнення різного роду ризиків та загроз. При формуванні підприємством стратегії підвищення конкурентоспроможності треба враховувати ризики та визначати рівень їх впливу і прогнозувати наслідки такого впливу. Для визначення допустимих ризиків, їх можливого впливу на рівень конкурентоспроможності автосервісного підприємства скористаємося моделлю М. Портера [31].

Спочатку потрібно виявити рушійні сили конкуренції, аби визначити рівень впливу конкурентних сил на потенційні ризики погіршення конкурентних позицій і формування конкурентних переваг підприємства. Адаптовану до умов даного дослідження модель М. Портера подано на рисунку 1.5.

В подальшому, з метою забезпечення сталого розвитку та успішного функціонування, підприємства продовжать боротись за збільшення ринкової частки, застосовуючи інноваційні методи і інструменти у своїй діяльності. Ці обставини впливатимуть на ріст показників конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності підприємств в цілому. Ризики, пов'язані з появою товарів і послуг, що можуть замінити існуючі,

супроводжуються зниженням цін, зменшенням економічної ефективності діяльності підприємства, скороченням ринку та, зрештою, впливають на формування конкурентних переваг підприємства.

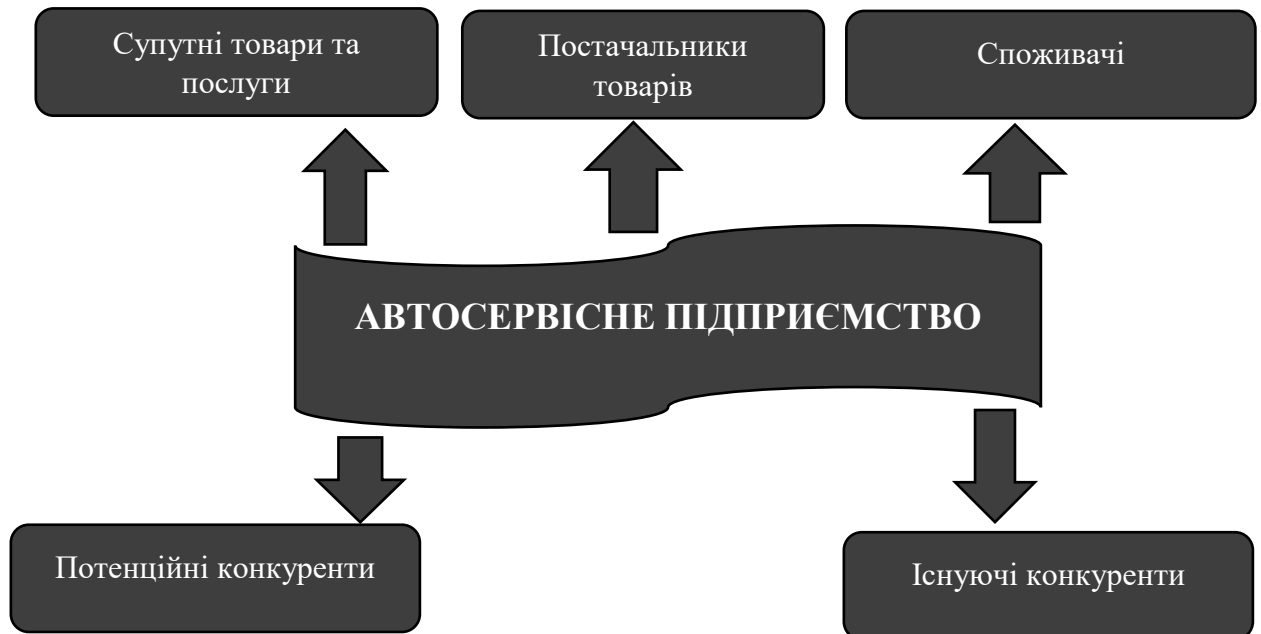


Рисунок 1.5 – Рушії конкуренції

Джерело: сформовано із врахуванням [31].

Незастосування переваг підвищення конкурентоспроможності підприємства автосервісу найчастіше з'являються в обставинах, якщо виявляється суттєва різниця в часі появи технологій науково-технічного прогресу та їх використання в господарській діяльності підприємства. Розвиток інноваційних методів управління господарською діяльністю міняє невикористані ресурси на більш інноваційні.

З метою структуризації цілей та напрямів формування і розвитку конкурентних переваг підприємств науковці виділяють дві групи дій [6]:

– підвищення якості управління, удосконалення зв'язків із оточуючим середовищем, стратегічний маркетинг, удосконалення інноваційної

діяльності підприємств з метою забезпечення підвищення конкурентоспроможності послуг, які надаються;

– ріст рівня обслуговування споживачів та підвищення якості наданих послуг.

Отже, проведене дослідження дало можливість виявити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування конкурентних переваг підприємств автосервісу. Їх аналіз дозволить успішно формувати та розвивати їх конкурентні переваги, що, у свою чергу, стане базисом конкурентоспроможності підприємств.

1.3 Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства автосервісу

В сучасних умовах економічного стану України, проблеми стратегічного управління діяльністю підприємствами стали особливо складними внаслідок структурних змін в економіці та геополітичному стані держави.

Економічна та управлінська література дає різні тлумачення поняття «стратегія». Першим підходом, з якого почалося формування стратегічного менеджменту як науки, було визначення стратегії як плану дій.

І. Анософф у своїх працях висунув гіпотезу, що стратегія – то є сукупність правил для прийняття управлінських рішень, а також потрібно розмежовувати стратегічне планування від стратегічного управління, так як стратегічний менеджмент направлений на досягнення стратегічних результатів [2, 3].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств реалізується в контексті їх місії. Його основне завдання полягає у

забезпеченні взаємозв'язку місії з основними цілями підприємств в умовах динамічного економічного середовища.

Управління конкурентоспроможністю підприємств є головною частиною загального стратегічного управління, завданням якого є управління функціонуванням підприємства задля досягнення визначеної мети. Основна мета господарської діяльності будь-якого підприємства комерційного типу є отримання прибутку, задовольнивши потреби споживача. Беручи до уваги що підприємства діють в умовах конкурентного ринку, досягнення мети можливе тільки тоді, як підприємство буде конкурентоспроможним на конкретному ринку.

Конкурентна стратегія підприємства автосервісу базується на маркетингових стратегіях в галузі збуту та визначається як сукупність організаційних заходів щодо формування попиту, встановлення відносин з клієнтами, формування і реалізація цінової політики, стимулювання і формування попиту, надання послуг і проведення рекламних заходів, спрямованих на реалізацію стратегії і досягнення мети господарської діяльності підприємств автосервісного господарства.

Існування різних підходів до розуміння конкурентної стратегії обумовлена тим, що цю категорію вивчають різні науки. При цьому кожна з них пропонує свої визначення конкурентоспроможності, методів її оцінки, а також шляхів підвищення. В загальному розумінні конкурентна стратегія підприємства визначається як здатність протистояти конкурентам у боротьбі за місце на ринку та перемагати їх.

Стратегія управління підприємствами автосервісу – це комплексна система управлінських рішень, які визначають перспективні напрями розвитку, форми і способи діяльності підприємств в умовах існуючого оточуючого середовища, а також порядок розподілу ресурсів з метою досягнення визначених цілей.

Важливе значення у формуванні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісного господарства в умовах

ринкових відносин має вирішення проблеми їх конкурентоспроможності та іміджу, оскільки ключове питання господарської діяльності в ринкових умовах – це здатність підприємств успішно конкурувати. Конкурентоспроможність підприємств автосервісного господарства визначають як співставлені переваги підприємств-конкурентів, що діють на ринку автосервісних послуг.

Для аналізу було визначено три категорії підприємств, залежно від ступеня їх стратегічного розвитку.

Категорія перша (64 % від загальної кількості підприємств), яку представлено малими підприємствами, що обслуговують до п'ятнадцяти автомобілів. Це, переважно, підприємства, що не мають можливості займатись інноваційною діяльністю.

До другої категорії належать підприємства, що обслуговують до п'ятидесяти автомобілів. Таких підприємств у регіоні 30 %. Характерною рисою їх є те, що вони мають певну матеріально-технічну базу для утримання власного технічного рухомого складу.

Третю категорію формують підприємства автомобільного сервісу, що обслуговують понад п'ятдесят автомобілів. Їх частка 10 %. Характерною рисою таких підприємств є те, що вони є лідерами і приділяють достатньо уваги інноваційним процесам, покращенню якості обслуговування, тощо.

Дослідження функціонування підприємств автосервісу регіону показали що в умовах конкуренції на ринку сервісних послуг відбувається процес освоєння концепції стратегічного управління.

Підприємства різних категорій по різному застосовують можливі стратегії свого розвитку. Підприємства, що відносяться до першої категорії, найчастіше застосовують стратегію зростання. Такої ж стратегії дотримуються підприємства другої категорії. Значно менше використовують цю стратегію підприємства, що віднесені до третьої категорії.

Стратегію реструктуризації сприймають підприємства майже усіх категорій. Хоч це малий відсоток, проте він має місце в реальному житті.

Також, підприємства усіх трьох категорій розуміють потребу проведення маркетингових досліджень при визначенні стратегії свого подальшого розвитку.

Варто відмітити, що кількість підприємств, що це розуміють, збільшується з 45 % для підприємств першої категорії і до 80 % для підприємств третьої категорії. Це пояснюється тим, що із збільшенням розміру підприємств автосервісу зростає частка ринку, на якому воно функціонує.

Дослідження функціонування підприємств автосервісу регіону дозволив виявити коло проблем, які найсуттєвіше впливають на розвиток підприємств автосервісу та перешкоджають використанню методів стратегічного управління конкурентоспроможності. Найбільше проблем, що суттєво впливають на розвиток конкурентоспроможності підприємств, є загальнодержавними проблемами. До цих проблем відноситься законодавча база, податкова система, ліцензійна політика держави, світова пандемія коронавірусної хвороби, військове вторгнення суміжної держави, тощо.

Важливим механізмом розвитку підприємств автосервісного господарства є формування та реалізація стратегії реконструкції, що реалізується на рівні підприємств, незалежно від типу, обсягів господарської діяльності, форм власності та організаційно-правових форм господарювання.

Таким чином, під розвитком конкурентоспроможності підприємств треба розуміти стратегічну сукупність процесів кількісних і якісних змін в функціонуванні підприємств, які призводять до покращення їх стану через ріст потенціалу підприємств, адаптації до умов зовнішнього середовища, а також внутрішньої інтеграції, яка сприяє росту здатності підприємств протистояти негативним чинникам оточуючого середовища [43].

Реалізація стратегії реконструкції сприяє послідовним змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищах, росту обсягу частки ринку автосервісних послуг, передбачає формування ефективних програм розвитку

конкурентоспроможності підприємств, а також сприяє одержанню економічного ефекту.

Важливим напрямом реструктуризаційних заходів є диверсифікація пропозицій автосервісного підприємства, що є організаційною основою росту прибутку від господарської діяльності.

Таким чином, конкурентна стратегія підприємства – це система дій ефективного управління ресурсами в умовах конкурентного середовища. Конкурентна стратегія підприємств автосервісного господарства має на меті формування стійких конкурентних переваг через конкурентну боротьбу, задоволення мінливих потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентна стратегія конкретизує і визначає шляхи реалізації загальної стратегії. Конкурентні переваги визначають ринкову перевагу автосервісів, порівняно з іншими конкурентами.

Висновки до першого розділу

В результаті проведеного нами дослідження теоретичних аспектів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу можна зробити наступні висновки.

У літературі існує досить велика кількість визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але, їх всі можна розділити на групи за своєю суттю: конкурентоспроможність – як здатність підприємства успішно розвиватися в умовах конкурентної боротьби та адаптуватися до змін оточуючого середовища; забезпечувати розвиток конкурентних переваг; конкурентоспроможність – як характеристика ефективності господарської діяльності підприємства; як можливість успішно задовольняти потреби споживачів, ефективно та раціонально використовувати ресурси і

максимізувати прибуток. Дані підходи є універсальними і не враховують специфіки сфери діяльності досліджуваних підприємств.

На формування та розвиток конкурентних переваг чинять прямий та опосередкований вплив ряд факторів, які можна розділити на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх факторів впливу належать соціально-економічні фактори, екологічні фактори, демографічні і правові, природо-кліматичні та конкурентні. Серед внутрішніх факторів є ресурсне забезпечення, рівень технологізації та інформатизації, асортиментна політика підприємства, особливості його менеджменту та кваліфікації персоналу, тощо. Усі ці фактори є досить динамічними, а тому є об'єктивна необхідність їх постійного моніторингу, прогнозування та моделювання, з метою убезпечення підприємства від їх негативного впливу.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю заключається у формуванні і використанні стратегії, що дозволить максимально використати власний потенціал і ресурси задля отримання стійких конкурентних переваг для задоволення потреб споживачів і отримання максимального прибутку від господарської діяльності.

Під конкурентоспроможністю підприємств автосервісу слід розуміти комплекс взаємопов'язаних показників, що відображають конкурентоспроможність наданих автосервісних послуг та ефективність використання ресурсів. Основними специфічними рисами підприємств автосервісу є: орієнтованість на споживача; високий кадровий потенціал. Ці риси потрібно враховувати в процесі формування моделі управління конкурентоспроможністю підприємства автосервісних послуг.

2 Аналіз конкурентоспроможності підприємств автосервісу в Україні

2.1 Техніко-організаційна характеристика підприємства автосервісу та аналіз ринку автосервісних послуг

ПАТ «Українська автомобільна корпорація» – це велика компанія, яка спеціалізується не лише на наданні послуг із ремонту автотранспортних засобів, але і на реалізації автомобілів і запасних частин до них, їх гарантійному обслуговуванні, тощо. Дана компанія має багато дочірніх підприємств, які успішно функціонують на регіональних ринках у розрізі областей України. Аби отримати загальну картину щодо тенденцій функціонування даної компанії досить проаналізувати діяльність одного із дочірніх підприємств. Для аналізу нами було обрано приватне акціонерне товариство «Вінниччина-авто».

ПРАТ «Вінниччина-авто» засновано 27 липня 2004 року як підприємство з надання автосервісних послуг відповідно до Закону України «Про господарські товариства». Дане підприємство має статус юридичної особи та може від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права, має обов'язки, може бути позивачем і відповідачем в суді. Аналізоване приватне акціонерне товариство має самостійний баланс, має право в установленому порядку відкривати розрахункові та інші рахунки в банках на території України та за її межами. Воно має круглу печатку, власні фірмові бланки зі своїм найменуванням, торговий знак, інші засоби індивідуалізації. Місцезнаходження підприємства: Україна, м. Вінниця, вул. Ватутіна, будинок 172. Метою діяльності малого підприємства є одержання прибутку його власниками за рахунок задоволення потреб клієнтів, господарських товариств і будь-яких інших законних утворень в товарах,

роботах і послугах, пропонованих акціонерним товариством. Основні види діяльності підприємства відповідно до Статуту:

- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів (основний вид діяльності);
- торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;
- ремонт та гарантійне обслуговування автотранспортних засобів;
- виробництво, реалізація запасних частин до автомобілів різних марок;
- дрібносерійне, штучне і дослідне виробництво переважно автотранспортної техніки;
- тюнінг, доробка та доукомплектування автомобілів;
- виготовлення, придбання, монтаж і налагодження додаткового і спеціального обладнання для автомобілів;
- ремонтні роботи автотранспортної, побутової та іншої техніки;
- передпродажна підготовка та продаж автомобілів, дилерська діяльність;
- автоекспертна діяльність;
- торгово-закупівельна та посередницька діяльність;
- організація автостоянки;
- ремонт і технічне обслуговування автотранспортних засобів;
- інші види діяльності, що не суперечать законодавству, при отриманні, в разі необхідності, відповідної ліцензії.

На даний момент мале підприємство працює на ринку з дооснащення автомобілів системами безпеки та комфорту а також надає послуги з обслуговування та ремонту різноманітних систем і вузлів автомобілів, сертифікованого встановлення газо-балонного устаткування, автоелектрики, тощо. Воно виконує роботи по встановленні систем безпеки і сигналізацій, акустичних і відеосистем різного ступеня складності, шумоізоляції салону, тонування автоскла, встановлення люків, склопідйомників, кондиціонерів,

підігрівачів та опалювачів салону, монтаж спецсигналів і датчиків, та багато іншого. Таким чином, результатом діяльності підприємства є надання послуг клієнтам щодо ремонту, обслуговування та дообладнання їх авто.

При формуванні та здійсненні технічної політики акціонерного товариства, наголос робиться на високу якість виконання робіт і різноманітність в пропонованому дообладнанні (ширина асортименту послуг). Чисельність працівників на даний момент становить 136 осіб. Акціонерне товариство має власний торгово-виставковий зал і виробничі площі для проведення різного роду робіт з автомобілями. Роботи виконуються по індивідуальному замовленню конкретного клієнта. Робота підприємства схильна до впливу циклічності сезонного попиту. Найбільша завантаженість навесні та влітку, найменша завантаженість – взимку. Підприємство працює як з фізичними, так і з юридичними особами. Територіально переважна більшість споживачів проживають в місті Вінниця та Калинівка, незначна кількість споживачів приїжджає з сусідніх областей: Хмельницької, Житомирської.

Основні фінансово-економічні показники господарської діяльності підприємства за 2020 і 2021 роки відображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники господарської діяльності підприємства

Показник	За 2020 рік (тис. грн)	За 2021 рік (тис. грн.)
Виручка від продажу товарів, продукції, робіт з надання послуг (не враховуючи податку на додану вартість, акцизів та інших обов'язкових платежів)	14180	6980
Собівартість проданих запчастин, наданих послуг	10420	6670
Валовий прибуток	376	31

Джерело: сформовано автором

Приватне акціонерне товариство повністю підпорядковується загальному режиму внутрішнього трудового розпорядку: п'ятиденний робочий тиждень; робочий день з восьмої години ранку до сімнадцятої години дня; обідня перерва з тринадцятої години до чотирнадцятої години.

Код акціонерного товариства в єдиному державному реєстрі підприємств 03112811. Уповноваженими особами є Калинко Олеся Вікторівна та Петренко Тамара Михайлівна. Розмір статутного капіталу акціонерного товариства становить 8 816 780,00 гривень. Вищим органом управління юридичної особи є загальні збори акціонерів. Виконавчий орган підприємства – дирекція. Контролюючим органом є наглядова рада.

Засновником досліджуваного підприємства є приватне акціонерне товариство «Українська автомобільна корпорація», яка розміщується у місті Київ по вулиці Велика Васильківська 197. Розмір внеску засновника до статутного фонду 100%.

Кінцевим бенефіціарним власником приватного акціонерного товариства «Вінниччина-авто» є громадянин Васадзе Таріел Шакрович, що мешкає у місті Київ по вулиці Шовковична та має непрямий вирішальний вплив на діяльність акціонерного товариства.

Варто зазначити, що підприємство працює як з фізичними так і з юридичними особами. Але, враховуючи що ідентичність запитів обох цих груп споживачів є значною, розділяти їх немає потреби. Територіально переважна більшість споживачів проживає в місті Вінниця. Багато клієнтів звертаються до СТО під час придбання нового авто, тому чітко розділити запити в залежності від їх добробуту важко. Можна розділити клієнтів на власників вітчизняних та імпортних авто, однак, враховуючи те, що запити і тих і інших ідентичні, їх розподіл навряд чи буде коректним. Враховуючи вище зазначене за перший критерій сегментації приймемо вид послуги, за якою звертається потенційний споживач. В нашому випадку виділимо наступні сегменти:

- встановлення дешевих сигналізацій;

- встановлення систем захисту;
- тонування автоскла;
- встановлення дешевих акустичних систем;
- встановлення акустичних систем середньої вартості та дорогих, TV систем, шумоізоляція салону;
- встановлення кондиціонерів, обігрівачів і опалювачів, люків;
- встановлення спец-сигналів, світлотехніки і датчиків;
- антикорозійна обробка кузова автомобіля;
- ремонтні роботи;
- мийка, чистка, полірування автомобіля.

Коротко охарактеризуємо дані сегменти. Встановлення дешевих сигналізацій. Даний сегмент характеризується найбільшою конкурентною боротьбою, яка ведеться за рахунок зниження ціни. Така боротьба, як правило, шкодить якості. В даному випадку СТО використовують найдешевші комплектуючі та найпростіші технічні рішення. Працюють, зазвичай, напівлегально. небезпека даного сегменту в тому, що він зростає швидкими темпами, поглинаючи інші сегменти. В даний час цей сегмент є досить чисельним і має тенденцію до зростання.

Встановлення систем захисту автомобілів. Це сегмент, що характеризується конкурентною боротьбою середньої інтенсивності. Основним в даній боротьбі є використання більш складних і дорожчих комплектуючих та їх якісне і грамотне встановлення. СТО в даному випадку працюють, в переважній більшості, легально. Сегмент є невеликим і крім того має тенденцію до зменшення через те, що потенційний клієнт переходить в перший сегмент.

Тонування автоскла. В даному сегменті останнім часом відбулися значні зміни, що призвело до значного зростання конкуренції. Головна зброя в даній боротьбі – зниження цін. Фізичний розмір його є стабільним, незважаючи на заборону тонування, але, через значне зростання СТО, що пропонують дані роботи, реальний його обсяг зменшився.

Встановлення дешевих акустичних систем. Сегмент являється, дуже об'ємний з кількісної сторони, але фінансово є мало привабливим через величину пропозиції в ньому та низьку вартість. Як правило роботи виконуються нелегально, використовуються найпростіші технічні рішення з мінімальними затратами часу.

Встановлення середніх і дорогих акустичних систем, TV систем, шумоізоляція салону. Сегмент, що характеризується конкурентною боротьбою середньої і низької ваги. Потребує грамотних фахівців та досить дорогих технічних засобів. Сегмент в даний момент невеликий, але має перспективи зростання, а також привабливий вартістю одиниці послуги.

Встановлення кондиціонерів, обігрівачів і опалювачів, люків. Сегмент незначний, роботи штучні. Потрібні грамотні фахівці, із спеціальними знаннями та інвентарем. В даний момент конкуренції у цьому сегменті не спостерігається.

Встановлення спецсигналів, світлотехніки та датчиків. Для даного сегменту характерні штучні замовлення. Конкуренції практично немає, але і попит в даний момент невеликий. Сектор вважається досить перспективним.

Антикорозійна обробка. Сегмент характеризується досить сильною конкурентною боротьбою. Конкурентна боротьба ведеться за допомогою цін. Ємність даного сегмента висока. Для досліджуваного підприємства сегмент привабливий тим, що дані роботи можуть виконуватися комплексно з іншими послугами, які клієнт отримує за один раз. На даний момент СТО ще не освоїло цей сегмент.

Ремонтні роботи. Підприємство на даний час має досить високий авторитет як ремонтне підприємство високої якості, проте високої ціни. Ремонтні роботи ведуться, здебільшого, в середньому та високому ціновому діапазоні.

Мийка, чистка, полірування авто. Сегмент з дуже сильною конкурентною боротьбою і дуже високою ємністю даного сегмента. На даний момент підприємство надає ці послуги, здебільшого, як регламентні роботи.

Другим критерієм сегментації є ознака платоспроможності клієнта. В ході такої сегментації умовно виділимо три групи споживачів:

– міні – взмозі оплатити тільки мінімальний набір послуг і шукають, де їх надають найдешевше;

– міді – розуміють, що є дешевим і краще не буває, але їх доходи або інші причини не дозволяють їм задовольнити всі свої побажання, тому вони ретельно вибирають та замовляють послуги, керуючись критеріями ціна – якість – корисність;

– максі – хочуть та можуть отримувати товари і послуги високої якості. Для них вартість не являється визначальним критерієм, але вони чудово розбираються в тому, що і скільки може вартувати. Для них не буде обтяжливо звертатися за наданням послуг в кращі автосервіси Вінниці, або навіть за її межами. Для них нерідко важливим є задоволення своїх власних амбіцій. Персонал акціонерного товариства здатний виконати роботу на будь-якому рівні. Але змагатися в ціні з гаражним фахівцем, який працює нелегально досліджуване товариство свідомо не може. Тому орієнтація акціонерного товариства на міні-споживача, як основного клієнта фірми, неможлива, оскільки вона просто призведе до руйнування та закриття. Також нереально добитися стабільного потоку клієнтів групи максі, аби працювати лише з ними. В даній категорії товариство починає конкурувати з потужними фірмами (Джерман авто, Блюзмобіль, АТЛ, тощо), які мають значну кількість платоспроможних клієнтів групи максі. Кількість таких споживачів у Вінниці не досить значна (хто хоче, не завжди може, а хто може, не завжди хоче). Тому в основному потенційний клієнт підприємства – це споживач групи міді. З урахуванням двох критеріїв сегментації можна скласти таблицю груп споживачів, де виділені споживачі, які цікавлять нашу фірму (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Сегментація ринку

Вид послуг	Рівень платоспроможності клієнта
------------	----------------------------------

	Міні	Міді	Максі
1	2	3	4
Встановлення дешевих сигналізацій	+	+	
Встановлення систем захисту автомобілів		+	+
Тонування автоскла	+	+	+
Встановлення дешевої акустичної системи	+	+	
Встановлення середніх та дорогих акустичних систем, а також TV систем, шумоізоляція салону		+	+
Встановлення кондиціонерів, обігрівачів і опалювачів, люків		+	+

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4
Антикорозійна обробка кузова	+	+	
Монтаж спец-сигналів, світлотехніки та датчиків			+
Роботи з ремонту авто	+	+	
Мийка, чистка салону, полірування авто		+	+

Джерело: сформовано автором

Виходячи з даних проведеного сегментування ринку автосервісних послуг регіону можна зробити висновок, що цільовим сегментом ринку для приватного акціонерного товариства «Вінниччина-авто» є споживачі рівня «Міді».

2.2 Оцінка чинників впливу на рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств автосервісу

Конкурентоспроможність підприємств автосервісу визначається за допомогою трьох груп показників, що визначають конкурентоспроможність

автосервісних послуг та відображають рівень ефективності використання ресурсів [39]:

- група 1 – містить показники, які відображають економічні параметри;
- група 2 – об'єднує показники, які формують стан і використання людської праці, обігових коштів, а також відображають фінансовий стан підприємства;
- група 3 – вміщує показники, які визначають чи відповідає система їх розміщення встановленим нормативам і вимогам. До них відносять показники рівня завантаженості ремонтної зони, середня тривалість перебування, рівень задоволення клієнтів тощо.

Система якісних показників, які використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності автосервісу, відображена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Показники оцінювання рівня конкурентоспроможності автосервісу

Джерело: узагальнено автором.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства автосервісу зручно провести за допомогою експертної оцінки, яка ґрунтується на досвіді, знаннях та інтуїції фахівців. На основі сформованої анкети, нами було проведено анкетування фахівців досліджуваних підприємств автосервісу, на предмет розподілу факторів, які визначають попит на автосервісні послуги.

Групу експертів для проведення дослідження було сформовано із представників підприємств автосервісу. Ступінь узгодженості тверджень змінюється від нуля до одиниці. Якщо ступінь узгодженості думок набагато вищий від нуля, то можна стверджувати, що між експертами існує певна згода. З метою обґрунтування ступеня узгодженості думок опитаних експертів ми розрахували їх коефіцієнт, який становив 0,95. Це свідчить про те, що формулювання експертів співпадали на 95%.

З метою здійснення даного дослідження нами було застосовано метод «мозкового штурму», що передбачає колективну розробку групи фахівців за визначеним сценарієм реалізації, здійснюючи обговорення сильних і слабких сторони. В результаті нами було сформовано SWOT-матрицю (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз підприємств автосервісу України

	Можливості:	Загрози:
1	2	3
	Зміна рекламних технологій Розвиток інформаційної галузі Поява нових постачальників Зміни смаків Зниження цін на сировину Удосконалювання менеджменту Зниження безробіття Зменшення імперативних норм законодавства Удосконалювання технології виробництва Пропозиції про співпрацю з боку українських підприємців	Зміна споживчих переваг Поява послуг-субститутів Зниження рівня життя населення Зростання темпів інфляції Жорсткість законодавства Зміна рівня цін Стрибки курсів валют Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів Зростання податків Посилення конкуренції Зростання безробіття Погіршення політичної обстановки Націоналізація бізнесу Поява нових фірм на ринку
Сильні сторони:	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»

Достовірний моніторинг ринку Налагоджена збутова мережа Різноманітний асортимент послуг Зростання обігових коштів Висока кваліфікація персоналу Гарна мотивація персоналу Достатня популярність	Вихід на нові ринки, збільшення асортименту дозволить збільшити обсяг фінансових засобів; Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки; Кваліфікація персоналу, контроль якості, невелике поведження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за зростанням ринку; Чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.	Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів вплине на проведення стратегії; Поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів; Популярність додає переваг у конкуренції; Достовірний моніторинг помітить зміни смаків споживачів.
---	---	---

Кінець таблиці 2.3

1	2	3
Слабкі сторони:	«Слабкість і можливість»	«Слабкість і загрози»
Високий рівень цін Не повна завантаженість торговельних площ Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень	Неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу; Зниження рівня цін, розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати великі доходи	Поява нових конкурентів і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; Неприятлива політика держави може привести до виходу з галузі; Непродумана рекламна політика не втримає покупців при зміні їхніх смаків;

Джерело: сформовано з використанням [30].

На наступному етапі аналізу було визначено об'єднане проблемне поле, де аналізуються рівень конкурентоспроможності автосервісів України, їх переваги та недоліки, загрози та можливості.

Таким чином, концентруючись на сильних сторонах підприємства та застосовуючи комплекс заходів по ліквідації загроз і недоліків в функціонуванні підприємства автосервісу зважаючи на можливості і загрози, можна досягти ефективного функціонування підприємства у нестабільному ринковому середовищі. Підприємства автосервісу хочуть залучити якомога більше клієнтів та розширити сферу своєї діяльності, укріплюючи цим самим власні конкурентні позиції.

Із загальної кількості варіантів SWOT-аналізу обрано по п'ять найсуттєвіших альтернативних варіантів у кожній графі. Дослідження проводилось із використанням методу ранжування та методу бальних оцінок.

Аналіз оточуючого середовища підприємств автосервісу з метою визначення сильних і слабких сторін передбачає оцінку стану матеріально-технічної бази, рівня організації технологічних та інших бізнес-процесів, ступінь автоматизації та використання сучасних інформаційних систем і технологій підприємством, а також інших новацій.

Для здійснення оцінки оточуючого середовища здійснено SPACE-аналіз впливу основних мікро- та макро-маркетингових факторів на діяльність підприємств автосервісу України.

Для побудови графіка ми визначили коло основних показників для успішного проведення Space-аналізу. Для цього ми провели бальне оцінювання за основними критеріями рівень впливу оточуючого середовища підприємства автосервісу відповідно до таких умов:

- встановлення головних напрямів розвитку підприємства автосервісу;
- визначення по кожному критерію кількості балів, рівня значущості у даному напрямі, а також формування загальної бальної оцінки.

У таблиці 2.4 візуалізовано бальну оцінку значущості головних критеріїв впливу оточуючого середовища на процес формування конкурентоспроможності підприємств автосервісу України.

Таблиця 2.4 – Оцінювання факторів впливу оточуючого середовища на процес формування конкурентоспроможності підприємств автосервісу

Критерії конкурентоспроможності	Оцінка, балів	Рівень значущості критерію, пунктів	Сумарний бал
1	2	3	4
Економічна ефективність роботи автосервісів (ЕФ) – мікро-маркетингові фактори			
Прибутковість діяльності	5	0,25	1,25

Обіговість ресурсів	4	0,25	1,00
Фінансовий стан	4	0,25	1,00
Продуктивність роботи персоналу	2	0,25	0,50
Сумарний бал у рамках критерію			3,75
Конкурентний статус (КС) – мікро-маркетингові фактори			
Наявність асортименту послуг	5	0,25	1,25
Параметри якості обслуговування	5	0,40	2,00
Рівень відвідуваності	4	0,35	1,40
Сумарний бал у рамках критерію			4,65
Привабливість ринку (ПР) – макро-маркетингові значення			
Насищеність ринку автосервісних послуг	2	0,35	0,7

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4
Бар'єри входу на ринок	3	0,35	1,05
Умови регулювання ринку	3	0,30	0,9
Сумарний бал у рамках критерію			2,65
Маркетинговий потенціал (МП) – мікро-маркетингові значення			
Рівень розвитку системи просування автосервісних послуг	2	0,25	0,5
Наявність маркетингових комунікацій	3	0,35	1,05
Цінова політика	4	0,40	1,6
Сумарний бал в рамках критерію			3,15

Джерело: сформовано автором.

Зазначені у таблиці 2.4 бали визначено експертною групою на основі практичного досвіду роботи в сфері автосервісу. Як бачимо, загальний бал окремого напрямку є різним, що можна пояснити різними результатами функціонування підприємства автосервісу в різних спектрах своєї діяльності.

Варто відмітити, що в умовах сучасності автосервісні підприємства потрапляють під негативний вплив факторів оточуючого середовища, що вимагає від них формування та реалізації консервативної стратегії із деякими елементами стратегії захисту.

Таким чином, дослідження оточуючого середовища підприємств автосервісної галузі України дозволяє визначити необхідність формування маркетингових підходів щодо розвитку рівня конкурентоспроможності автосервісних послуг. Також, необхідним є удосконалення та підвищення

рівня ефективності управління персоналом автосервісів. Це є резервом для забезпечення стійкого росту не тільки фінансових результатів діяльності цих підприємств, але й і рівня якості наданих послуг.

2.3 Характеристика організаційної системи управління автосервісними підприємствами

Управління підприємствами у нестабільних ринкових умовах – це безперервний пошук зважених управлінських рішень і їх використання у практиці діяльності підприємства. Ефективність цих рішень сильно впливає на успішність діяльності підприємств автосервісу. Під час виготовлення продукції чи надання послуг керівники підприємств не рідко зустрічаються з проблемами. Від рівня оптимальності прийнятого рішення значною мірою залежить кінцевий результат їх діяльності.

Вибірка підприємств автосервісу для дослідження була сформована на основі бази даних агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [6] та фінансової звітності підприємств автосервісу, що були зібрані під час проходження переддипломної практики. Вибірка містить п'ятнадцять підприємств сфери автосервісу по різних областях України. Важливим показником результату конкурентної боротьби підприємства є його виручка від реалізації. Так як важливим інструментом збільшення рівня виручки є просування товарів і послуг на ринку, то доречним є дослідження рівня витрат підприємства на збут його продукції чи надання послуг, до складу яких входять, в тому числі, і маркетингові витрати. Характерною ознакою досліджуваних підприємств є відсутність у них значних витрат на транспортування продукції до споживача. Таким чином, можна стверджувати що у складі збутових витрат значну частину займають витрати на просування послуг.

Варто відмітити, що нормативних рівнів показників рентабельності не існує. Вони варіюються в залежності від галузі діяльності підприємства, регіону діяльності, тощо. Їх краще аналізувати в динаміці або у порівнянні з показниками конкурентів.

З таблиці 2.5 видно, що на протязом останнього часу переважними є підприємства з доходом менше одного мільйона гривень (біля 45%). Разом з тим, їх чисельність зростала до 2019 року, але протязом 2020–2021 років зменшувалась. Відповідно зменшувалась і чисельність підприємств з доходом від одного мільйона до одного мільярда гривень, а також з доходом понад один мільярд гривень. Таких підприємств в загальній сукупності, яка аналізувалась, найменша чисельність.

Таблиця 2.5 – Дохід від реалізації продукції автосервісних підприємств, України (2019–2021 роки)

№ п/п	Назва підприємства	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн		
		2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	ПАТ «Одеса-АВТО»	376 300	697 300	892 800
2	ПАТ «Дніпропетровськ-авто»	209 000	451 000	548 490
3	ПрАТ «Тернопільавто»	38000	46020	51000
4	ТОВ «Терко Авто Центр»	73000	89800	103500
5	ПрАТ «АІСЕ Україна»	8 5000	4 700	1 524
6	ТОВ «Компанія Лан»	75800	87800	94700
7	ПрАТ «Дніпро Мотор Інвест»	72 800	87 760	104 530
8	ПАТ «ЧЕРКАСИ-АВТО»	62 940	88 800	132 800
9	ПАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»	69 000,0	112 000	106 971
10	ПрАТ «АВТ БАВАРІЯ-ДНІПРОПЕТРОВСЬК»	255 260	401 970	351 500
11	ПрАТ «Рено Україна»	1 655 000	2 932 550	4 265 500
12	ПАТ «ХЕРСОН - АВТО»	28 852	30 140	32 240
13	ПАТ «СУМИ-ЛАДА»	970	873	1 190
14	ПАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ»	1 579 570	1 976 000	2 571 500
15	ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»	2 192 000	4 537 200	5 345 860

Джерело: складено автором за даними [3].

Групування і аналіз автосервісних підприємств дає можливість зробити висновок про те, що у 2019 році більше третини досліджуваних підприємств мали негативне значення рентабельності продаж (рисунок 2.2). Це говорить про не ефективну діяльність підприємств автосервісу, необхідність перегляду структури бізнесу та загальної стратегії управління ним, а також і оптимізації маркетингових витрат. Вісім підприємств мають рентабельність від 1 до 15 %. Тільки одне підприємство характеризується високим значенням рентабельності (вище 100 %), що засвідчує високий рівень ефективності менеджменту підприємства, що обумовлює його стабільне становище на ринку.

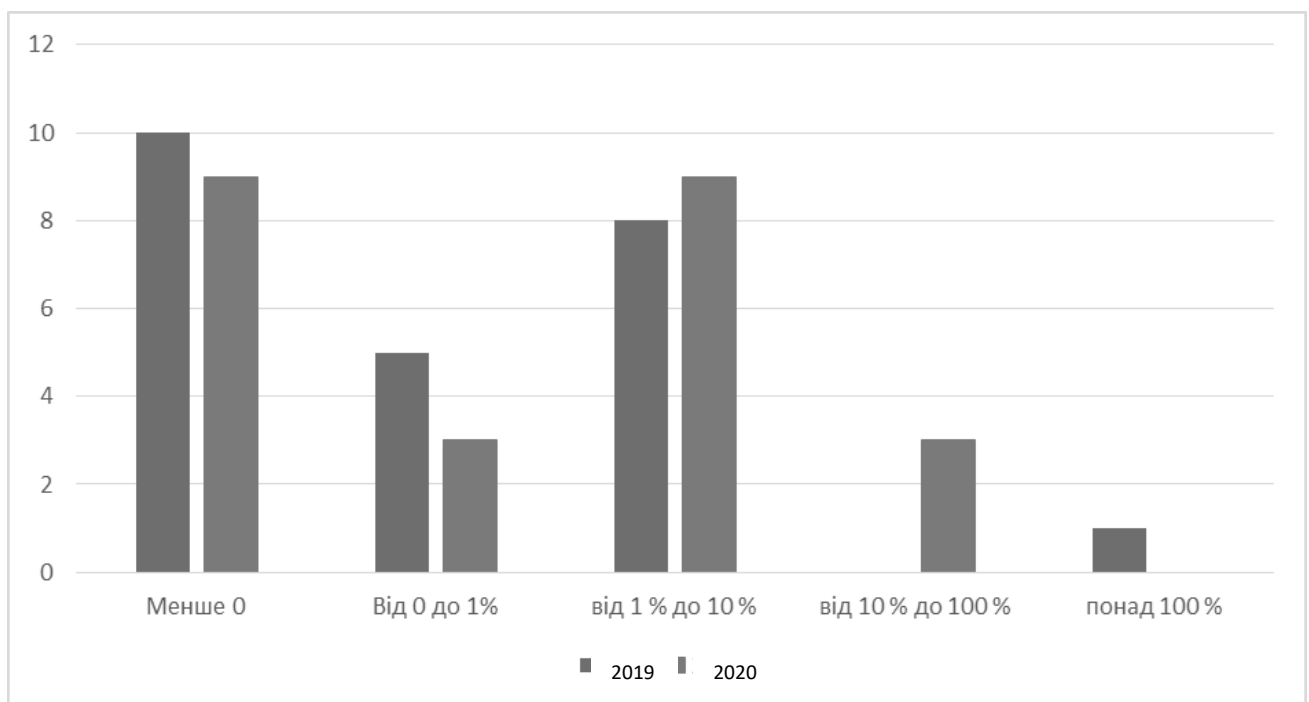


Рисунок 2.2 – Рентабельність продаж автосервісних підприємств протягом 2019–2020 років

Джерело: сформовано автором.

Оцінку рівня рентабельності продаж проведено за рівнем їх середнього значення (Додаток Б). Середнє значення рівня рентабельності продаж автосервісних підприємств у 2019 році рівне 215%, а у 2020 році – 220%, що

є досить високим показником. Проте, чисельність підприємств, які мають рівень даного показника вище від середнього лише два, а нижче від середнього – тринадцять підприємств. Однак, середнє значення рівня рентабельності продаж автосервісних підприємств зі значенням нижче від середнього становить у 2019 році 107% та збільшується у 2020 році до 108%. Це також є гарним показником.

Результати дослідження діяльності автосервісних підприємств України, протягом останніх років свідчить про необхідність підвищення рівня ефективності менеджменту підприємства. Насамперед це стосується підвищення рівня доходів від реалізації послуг через формування ефективної маркетингової політики цих підприємств.

Виходячи з результатів дослідження робимо висновок, що найвищим рівнем конкурентоспроможності з шести підприємств, які були проаналізовані, має автосервісне підприємство ПрАТ «Дніпро Мотор Інвест». Його узагальнений показник рентабельності є найвищим і становить 0,97. Найнижчими показниками конкурентоспроможності характеризується ТОВ «Компанія Лан». Дослідження довело, що для забезпечення росту рівня конкурентоспроможності підприємства автосервісу необхідно сформулювати дієві методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Висновки до другого розділу

Проаналізувавши діяльність обраних підприємств автосервісу України, можна зробити висновок про основні сучасні тенденції їхнього розвитку.

Приватне акціонерне товариство «Вінниччина-авто», засновником якого є ПРАТ «Українська автомобільна корпорація» створене з метою надання автосервісних послуг та реалізації автотранспортних засобів та

отримання прибутку в результаті своєї діяльності. Дане підприємство володіє власним торговельно-виставковим приміщенням та виробничими приміщеннями, що дає йому змогу надавати якісні послуги. Проте, цінова політика даного підприємства орієнтована на споживачів середнього та вище середнього рівня доходів, і відображає загальну тенденцію Української автомобільної корпорації. Сегментування ринку даного акціонерного товариства визначило, що цільовим сегментом даного ринку є споживачі рівня «Міді».

Конкурентоспроможність автосервісних підприємств визначається трьома групами показників, що відображають рівень конкурентоспроможності автосервісних послуг та рівень ефективності використання ресурсів.

Аналіз оточуючого середовища автосервісних підприємств передбачає оцінювання стану матеріально-технічної бази, рівня організації виробничих процесів, рівня автоматизації та інформатизації підприємства.

Дослідження оточуючого середовища підприємств автосервісної галузі України дозволяє стверджувати, що їм необхідні маркетингові засоби підвищення рівня конкурентоспроможності їх послуг. Необхідним, також, є підвищення рівня ефективності управління персоналом автосервісів, що формує резерв покращення фінансових результатів діяльності цих підприємств та підвищення рівня якості наданих послуг.

Аналіз відображає тенденцію, що протягом останнього часу на ринку є переважна чисельність підприємств з доходом менше одного мільйона гривень (близько 45%). Разом з тим, до 2019 року їх кількість поступово зростала, а у 2020–2021 роках – зменшувалась. Відповідним чином зменшувалась і чисельність підприємств з доходом від реалізації від одного мільйона гривень до одного мільярда гривень, а також з доходом понад один мільярд гривень. Таких підприємств у загальній сукупності, яка досліджувалась, є найменша чисельність.

Дослідження рівня конкурентоспроможності функціонування автосервісних підприємств України протягом останніх років визначило потребу у збільшенні рівня ефективності менеджменту підприємства в напрямку збільшення обсягу доходів від надання послуг через оптимізацію маркетингової стратегії підприємств.

Основним завданням формування ефективної стратегії розвитку вітчизняних автосервісних підприємств є окреслення перспективних напрямів господарської діяльності, які б ґрунтувались на основі систематичного моніторингу середовища, оволодіння стратегічним мисленням та методами менеджменту, розрахованих на кінцевий високо ефективний результат.

3 Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу

3.1 Організаційні методи управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу

Дослідження конкурентоспроможності підприємства автосервісу вимагає формування методичного інструментарію для здійснення аналізу рівня їх конкурентоздатності. Методи формування інструментарію конкурентоздатності підприємств автосервісу візуалізовано на рисунку 3.1.

Сегментація ринку являє собою групування споживачів у окремі сегменти, що характеризуються спільними своїми параметрами. Сегментування ринку здійснюється для повнішого задоволення потреб споживачів з мінімальними витратами і створення на цій основі умов для стійкої та прибуткової діяльності підприємства. Головною метою сегментації

- демографічні. Ринок групується на сегменти залежно від чисельності населення, його густоти, за віком, статтю, тощо;
- соціально-культурні та психографічні фактори. Ці фактори застосовують підприємства автосервісу, так як соціальний стан, спосіб життя, рівень освіти, поведінкові мотиви детально відображають реакцію споживачів на асортимент автосервісних послуг і вимоги до них;
- економічні. Цей фактор використовують усі підприємства автосервісу, оскільки і організації клієнти, і приватні особи, відрізняються між собою за рівнем доходів, рівнем платоспроможності, відповідно висувають різні вимоги до асортименту та якості автосервісних послуг;
- галузеві. Сегментація ринку за цим параметром дає можливість врахувати особливості попиту автосервісних послуг різних галузей;
- значимість споживача. Даний параметр дає можливість аналізу обсягів замовлень різних споживачів, відповідної диференціації цінової політики, використання різних методів маркетингової комунікації.

Методика сегментування ринку автосервісних послуг візуально має такий вигляд (рисунок 3.2).

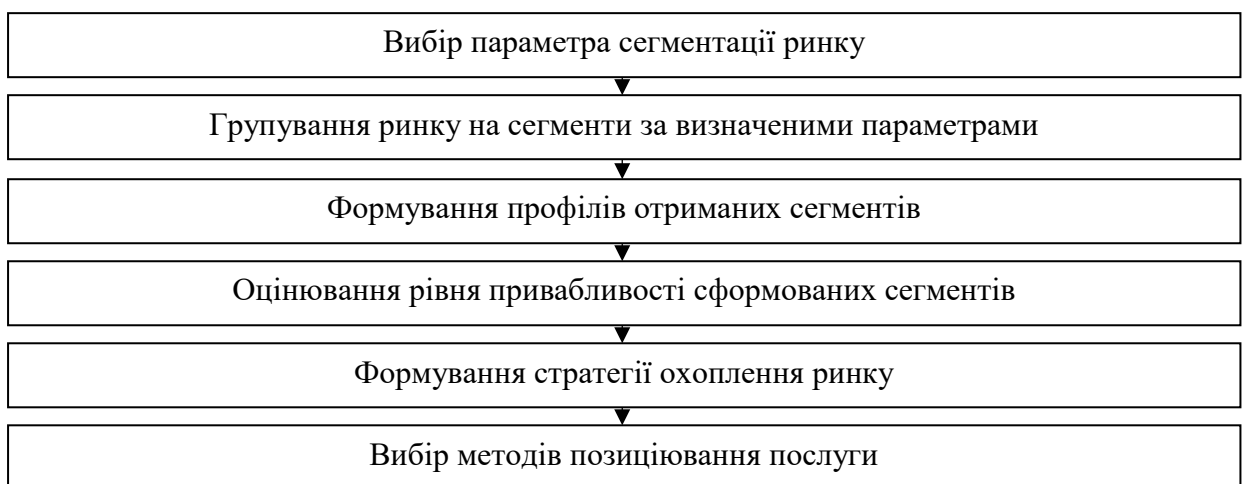


Рисунок 3.2 – Методика сегментування автосервісних послуг

Джерело: узагальнено автором.

На основі зазначених параметрів проводять групування ринкових сегментів. Його проводять використовуючи метод групування і методи багатофакторного статистичного аналізу.

Суть методу групування визначається послідовним поділом загальної чисельності об'єктів ринку на групи за найвагомими ознаками. Ознаки визначаються системоутворювальними параметрами, після чого утворюються підгрупи, значущість даного параметра для яких є значно вищою, ніж у решти споживачів.

Методи багатофакторного статистичного аналізу ґрунтуються на поділі загальної сукупності споживачів за певним набором параметрів одночасно.

Критеріями успішної сегментації ринку є чіткість контурів сегмента, які характеризується певними ознаками клієнтів; доступність для збору потрібної інформації; низька конкурентність сегмента; достатня потенційна прибутковість сегмента; можливість використання в обраних сегментах методів прощтовхування послуг.

Зважаючи на обраний цільовий сегмент споживачів, необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств автосервісу є їх вплив на споживачів автосервісних послуг. Необхідно постійно планувати методи та засоби стимулювання збуту, засоби налагодження зв'язків з громадськістю, тощо. Маркетингові інструменти необхідно коригувати в межах загальної маркетингової стратегії, яка підпорядковується загальним цілям і меті діяльності автосервісного підприємства.

З метою реалізації конкурентних переваг підприємства автосервісу необхідно застосовувати відповідній інструментарій створення і реалізації конкурентоспроможної стратегії (рисунок 3.3).

Кількісне накопичення ресурсного потенціалу не завжди приводить до зростання рівня прибутку, але вдале комбінування та маніпулювання доступними ресурсами, їх використання, значно розширює можливості підприємства та сприяє формуванню його конкурентних переваг.



Рисунок 3.3 – Інструменти формування конкурентоспроможної стратегії автосервісного підприємства

Джерело: побудовано автором.

Ґрунтуючись на вказаному підході можна сформувати модель процесу стратегічного управління автосервісними підприємствами (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Ресурсно-компетентісна модель стратегічного управління підприємством

Джерело: [46, с.60]

Довгостроковий економічний розвиток підприємств в умовах сьогодення вимагає креативного мислення відносно стратегічного управління, суть якого визначається в тому, що сучасні спеціалісти мають формувати та розвивати конкурентні переваги бізнесу, ґрунтуючись на специфічному наборі організаційних компетентностей, які формують основу стратегічного управління ресурсами підприємств.

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг передбачає вирішення певних завдань та реалізації багатьох заходів. Розглянемо їх більш детально, беручи до уваги визначені параметри стратегічного планування (рисунок 3.5).

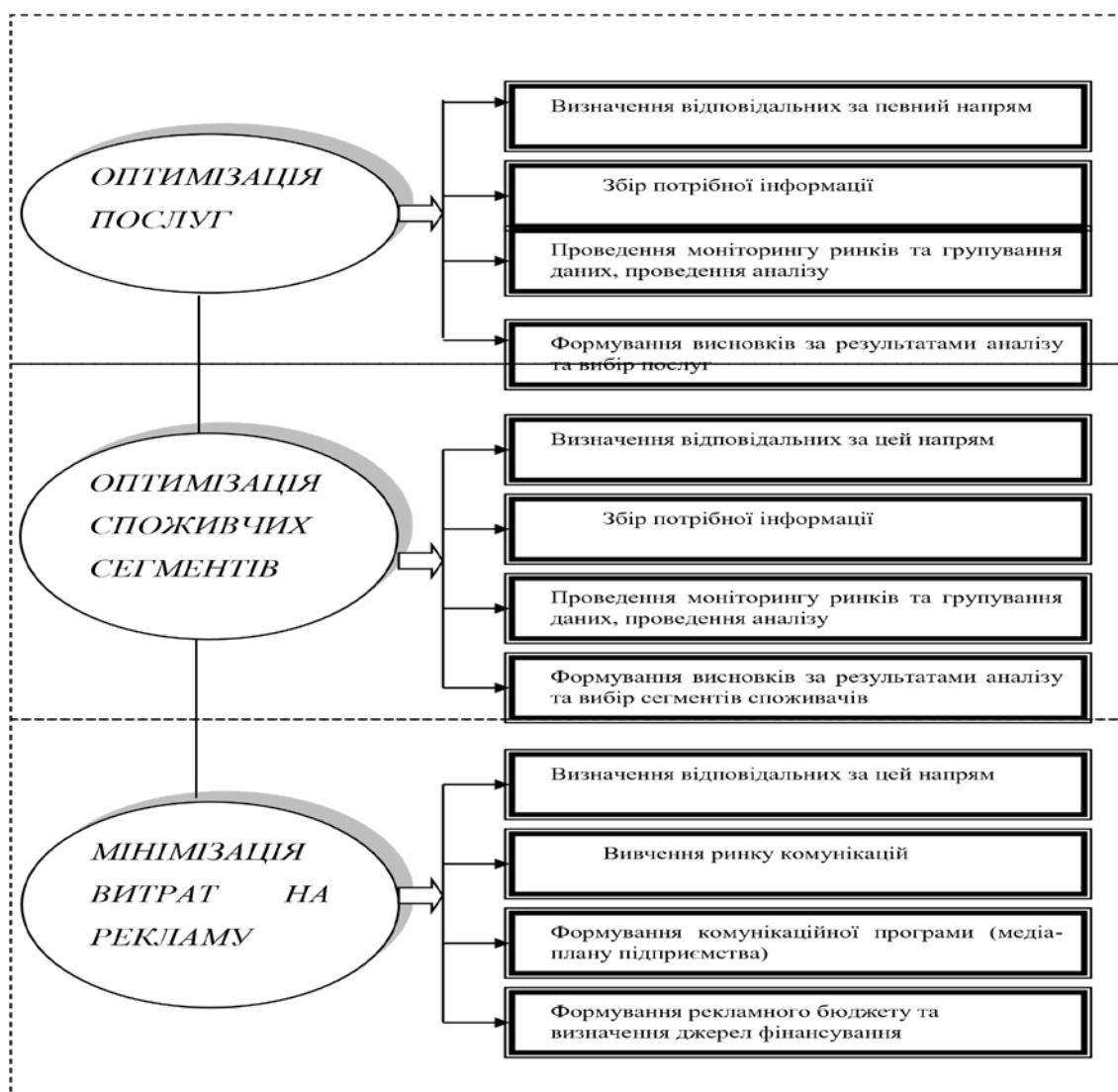


Рисунок 3.5 – Заходи щодо формування стратегії підвищення конкурентоспроможності автосервісних послуг

Джерело: побудовано автором.

Умови оптимізації послуг та сегментації ринку автосервісних послуг ми розглянули вище. Що стосується мінімізації витрат на рекламу, то пропонуємо такі шляхи вдосконалення політики просування автосервісних послуг (рисунок 3.6).

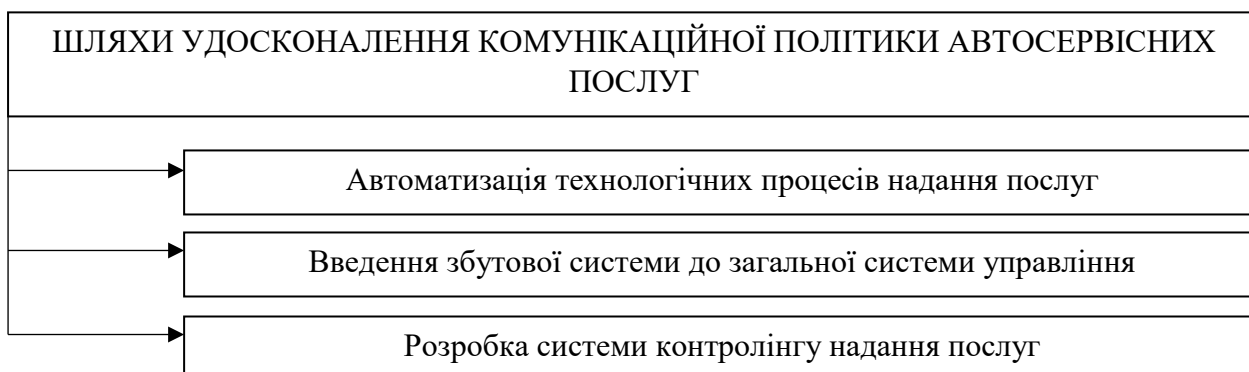


Рисунок 3.6 – Шляхи удосконалення комунікаційної політики автосервісних послуг

Джерело: побудовано автором.

Формування конкурентних переваг вітчизняних автосервісних підприємств вимагає формування етапів створення і виконання комплексу маркетингових заходів з використання маркетингових комунікацій задля успішного просування автосервісних послуг. Алгоритм планування заходів маркетингових комунікацій подано на рисунку 3.7.

Формуючи план маркетингових комунікацій, підприємства мають враховувати вимоги споживачів і власні можливості. Основними цілями, при цьому, є доведення до споживачів необхідної інформації, створення позитивного іміджу, стимулювання і мотивація споживачів, створення попиту. При цьому використовуються різні форми і види маркетингових комунікацій з метою розширення клієнтської бази та створення позитивного іміджу.

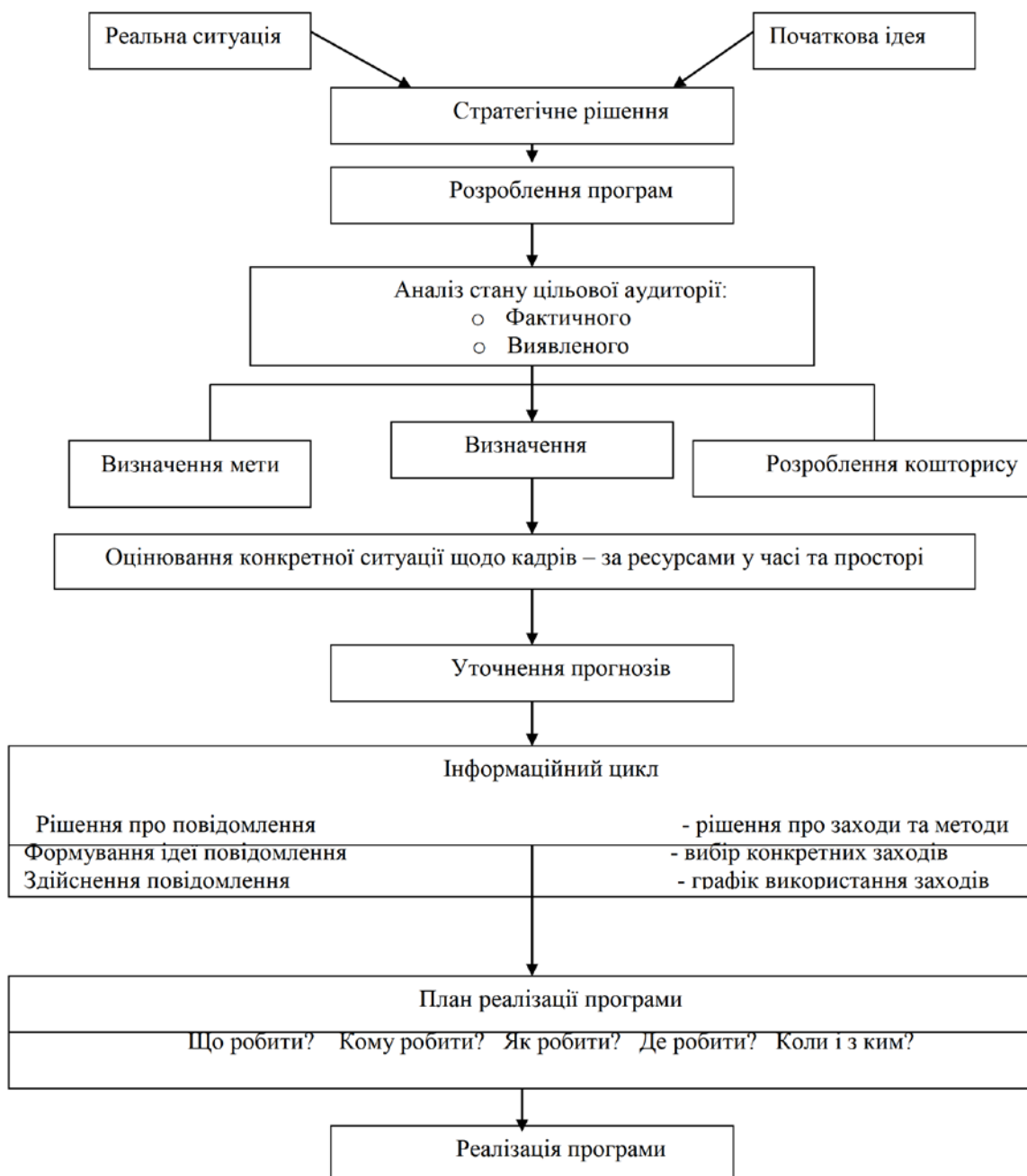


Рисунок 3.7 – Алгоритм процесу планування заходів маркетингових комунікацій автосервісного підприємства

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, для успішної реалізації методичного інструментарію конкурентоздатності підприємств автосервісу пропонуємо застосовувати системи маркетингових комунікацій. На цій основі потрібно створити модель формування конкурентних переваг автосервісних послуг.

3.2 Формування конкурентних переваг автосервісних послуг на основі омніканальності

Останні події, які відбуваються в Україні, мають досить негативний вплив на економічну ситуацію країни в цілому, та на сферу послуг зокрема. Це стосується і підприємств автосервісної галузі. Спочатку пандемія коронавірусу, згодом повномасштабне військове вторгнення на Україну з боку суміжної держави звели майже на нівець відпрацьовані канали розподілу товарної маси, стандартні способи і методи функціонування, тощо. В таких умовах надто актуальним є питання формування і розвитку конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Це стосується усіх без виключення сфер господарської діяльності. Одним із важливих аспектів є способи організації надання послуг.

Останнім часом виокремлювалось два напрями комунікацій щодо надання послуг: офлайн, через мережу стаціонарних автосервісів і онлайн, за допомогою сучасних інформаційних систем і технологій. Інколи дані канали функціонували паралельно, проте криза сприяла їх об'єднанню. На даний час ці два канали функціонують в симбіотичному співіснуванні, підтримуючи один одного.

Більшість операторів ринку мають намір більше інвестувати у багатоканальність. Багато хто зараз зосереджений на тому, щоб використовувати автосервіси для просування та підтримки попиту на свої послуги в інтернеті.

Під час кризи домінував онлайн-канал, і особливо у період карантину. Однак останнім часом онлайн-просування вже почало знижуватися з пікового рівня, оскільки багато сервісів готові працювати за старою схемою. Споживачі мають широкий та різноманітний діапазон критеріїв, що визначають, зручність омніканальності.

З опитувань споживачів ясно, що жоден канал комунікації не забезпечує повної задоволеності. Їм зручно отримувати послуги з використанням кількох каналів.

Це аж ніяк не означає, що онлайн-канал не важливий, або що оператори ринку мають ігнорувати його. Роль онлайн-каналу важлива у ширшому процесі клієнтського шляху до отримання послуги (рисунок 3.8).



Рисунок 3.8 – Клієнтський шлях до отримання послуги

Джерело: сформовано з використанням [61]

Пандемія викликала багато дискусій про швидке зростання онлайн-обслуговування. Цифри, що свідчать про зростання рівня діджиталізації діяльності підприємств, стали предметом частих розмов у наукових колах. Аналіз каналу, через який було здійснено реалізацію послуги, дає переважна простота: його відносно легко виміряти та легко зрозуміти. Однак головний

недолік у тому, що він дає поверхневу картину того, як споживачі роблять замовлення та як сервіси обслуговують покупців.

Точка транзакції не існує ізольовано, а значна кількість транзакцій є частиною ширшого купівельного шляху, який включає кілька етапів. На кожному з цих етапів споживач може використовувати безліч різних каналів задоволення своїх потреб. Їх безліч, що ускладнює відображення поведінки споживачів.

Проте, розуміння купівельного шляху та взаємодії каналів має вирішальне значення. Не в останню чергу тому, що це дозволяє сервісам правильно розмістити активи, які їм необхідно розвернути, щоб задовольнити потреби клієнтів.

Цікавим є те, що зростання онлайн-каналів значною мірою обумовлено наявністю фізичних сервісів. Пандемія збільшує зв'язки між онлайн та фізичними каналами і демонструє, що сфера послуг – це, по суті, один великий ринок, а не окремі канали.

Варто відмітити, що різні канали не суперечать, а навпаки розвивають один одного.

Пандемія призвела до збільшення загальних онлайн-продаж. Чисті онлайн-гравці виграли, але темпи їх зростання в цілому були нижчими, ніж у традиційних операторів, які швидко запропонували безліч багатоканальних сервісів таких як пік-ап на узбіччі, «замовляй в інтернеті і отримуй послугу».

Дослідження відношення до омніканальності в обслуговуванні споживачів різних країн показує, що конкуренція зростає, і що битва відбувається не онлайн з фізичними сервісами, а між усіма гравцями даного ринку (рисунок 3.9).

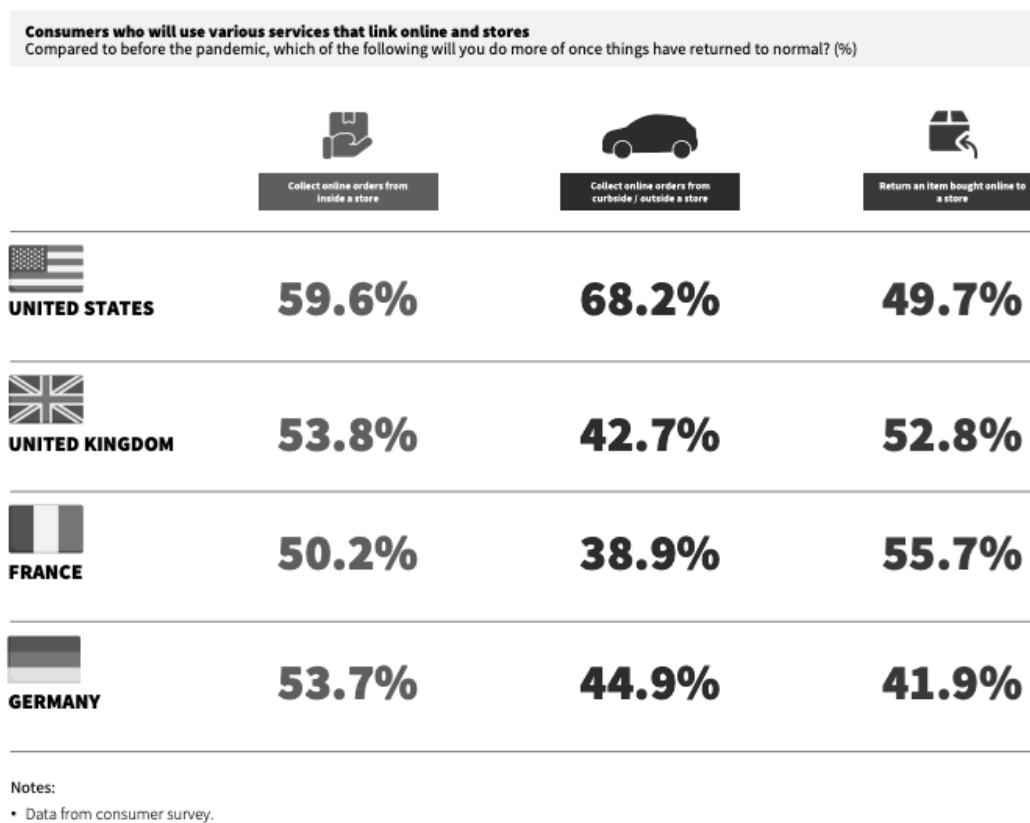


Рисунок 3.9 – Прихильність споживачів різних країн до омніканальності

Джерело: сформовано автором з використанням [61]

У довгостроковій перспективі зв'язки між сервісами та онлайн-каналами, швидше за все, зміцняться, а не зменшаться. В основному це пов'язано з тим, що під час пандемії багато сервісних підприємств швидко запустили або додали послуги, які дозволяли споживачам замовляти їх використовуючи сучасні засоби комунікацій та отримувати безпосередньо в підприємствах. У США, наприклад, багато сервісів почали пропонувати споживачам свої послуги прямо на парковках. Ці послуги задовольняють потреби споживачів, які хочуть отримувати послуги швидко, а іноді й тих, хто не відчувається комфортно, роблячи замовлення в сервісі. Вони також допомагають сервісним підприємствам ефективно справлятися з піками онлайн-попиту і зберігати прибуток, оскільки такі сервіси зазвичай є найоптимальнішим варіантом.

Багато споживачів почали користуватися цими послугами під час пандемії і військового вторгнення та виявили, що вони їм подобаються. Це одна з причин, через яку опитані споживачі кажуть, що вони продовжуватимуть користуватися послугами більше, навіть коли пандемія зникне.

Незважаючи на проблеми, спричинені пандемією, переважна більшість сервісних підприємств вважають, що автосервіси матимуть таке ж, чи навіть більше значення для стимулювання онлайн-просування своїх послуг, ніж вони були до кризи з коронавірусом.

Вони також побачили, що ті автосервіси, які вже інтегрували свої підприємства в онлайн та омніканальну екосистему, змогли отримати більше доходів, ніж ті, які цього не зробили. Це одна з причин, чому виходячи з кризи більшість сервісів мають намір більше інвестувати в багатоканальність. Багато хто зараз зосереджений на тому, як використовувати стаціонарні автосервісні станції для стимулювання та підтримки онлайн-попиту.

Як правило, фізичним автосервісним підприємствам легше керувати багатоканальністю, ніж віртуальним, яким необхідно вкладати значні кошти в нерухомість щоб створити багатоканальну пропозицію. Це дає нам підстави зробити висновок, що саме омніканальність є оптимальним підходом до розвитку автосервісного бізнесу.

Висновки до третього розділу

Розробка методичних підходів підвищення конкурентоспроможності автосервісних підприємств дозволило отримати такі результати.

Сформовано методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу, який містить такі

компоненти: елементи конкурентних переваг автосервісного підприємства; ресурсний потенціал; модель менеджменту конкурентних переваг; стратегія реалізації автосервісних послуг; зв'язки створеної моделі із конкурентоспроможними стратегіями автосервісних підприємств.

Запропоновано алгоритм визначення і реалізації конкурентних переваг автосервісних підприємств.

Запропоновано методику здійснення сегментації ринку автосервісних послуг, що ґрунтується на основі специфічних параметрів формування сегментів використовуючи методи угруповань і багатофакторного статистичного аналізу.

Розроблено шляхи удосконалення та підвищення ефективності надання автосервісних послуг: автоматизація технологічних процесів; введення збутової системи до загальної системи управління маркетингом; формування ефективної системи контролю надання послуг.

Сформовано алгоритм планування маркетингових комунікаційних заходів просування автосервісних послуг.

З метою удосконалення формування конкурентних переваг автосервісних підприємств запропоновано використовувати омніканальний підхід щодо створення попиту та організації просування своїх послуг. Поєднання різних каналів комунікації з потенційними споживачами в один гармонійний комплекс забезпечує максимізацію прибутків за оптимального рівня витрат.

Висновки

У даній кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано шляхи вирішення завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів і формуванні прикладних рекомендацій щодо менеджменту конкурентоспроможності підприємств автосервісу. Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки.

Конкурентоспроможність підприємств автосервісу – це комплекс взаємозв'язаних груп показників, що віддзеркалюють якість наданих послуг та ефективність використання ресурсів. Специфічними рисами підприємств автосервісу є клієнтоорієнтованість; потенційність людських ресурсів; залежність результату від споживача; гнучкість діяльності працівників. Менеджмент конкурентоспроможності має сформулювати таку стратегію, яка дасть можливість максимального використання власного потенціалу і ресурсів задля набуття стійких конкурентних переваг для максимального задоволення потреб споживачів і отримання відповідного рівня ефективності господарської діяльності.

Сучасний стан функціонування автосервісних підприємств характеризується нестабільною тенденцією розвитку, що обумовлено сезонними коливаннями попиту, неможливістю формування запасів готового продукту; коливанням цін на послуги; низьким рівнем якості обслуговування за невисокої цінової еластичності попиту, тощо.

Конкурентоздатність підприємства автосервісу визначається за трьома групами показників: показників управління персоналом; показників управління операційною діяльністю; показників управління фінансовим станом.

Важливим елементом формування стратегії розвитку автосервісного підприємства є окреслення перспективних напрямів їх діяльності на основі

систематичного моніторингу оточуючого середовища, володіння методами стратегічного управління.

Розроблений механізм позиціювання може трансформувати інформаційну складову діяльності підприємства в ефективний маркетинговий комплекс та маркетингову стратегію розвитку конкурентних переваг і їх позиціювання. Позиціювання підприємств на їх маркетинговій привабливості – це спосіб визначення їх позиції у порівнянні з конкурентами через врахування їх особливостей, на розвиток яких підприємство має достатній потенціал, оточуюче середовище забезпечує достатньо можливостей, а споживачі демонструють лояльне ставлення.

Сформована схема формування каналів зв'язку між споживачами і підприємством автосервісу дає можливість визначити інструменти маркетингових комунікацій для кожного типу споживачів.

Визначено інструменти маркетингових комунікацій, критерії їх впливу на споживачів, а також запропоновано схему впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів автосервісних послуг у різних ринкових сегментах. Це дає можливість визначати потенційно можливих клієнтів із загальної чисельності споживачів та формувати цільову аудиторію підприємства.

З метою удосконалення формування конкурентних переваг автосервісних підприємств запропоновано використовувати омніканальний підхід щодо створення попиту та організації просування своїх послуг. Поєднання різних каналів комунікації з потенційними споживачами в один гармонійний комплекс забезпечує максимізацію прибутків за оптимального рівня витрат.

Перелік джерел посилання

1. Апопій В.В. Організація і технологія надання послуг. Навчальний посібник / В.В. Апопій, І.І. Олексин, Н.О. Шутовська, Т.В. Футало.– Київ: Академія. – 2015. – 312с.
2. Автосервісні мережі 2019. «Сучасна Автомайстерня» № 7-8 (134), 2019. URL: <http://www.automaster.net.ua/artykuly/avtoservisni-merezhi-2019,52344?wyslij=52344>.
3. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) (Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA)). URL: <https://smida.gov.ua/about>.
4. Аналіз систем автосервісу – запорука підвищення ефективності. URL: <http://www.stotrans.com.ua/ua/article/22>.
5. Андросова Т. В., Ляшенко О.Ю. Конкуренція як економічна категорія ринкового господарювання. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2011, Вип. 1. С. 17-26. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/esprstp_2011_1_5.pdf.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. Київ: ВД «Професіонал». 2010. 448 с.
7. Бідняк М.Н. Прогнозування діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища / М.Н. Бідняк, Л.О. Литвишко URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B$)

8. Біліченко В.В. Передумови обґрунтування стратегічного розвитку виробничих систем автомобільного транспорту в Україні / В.В Біліченко // ВІСНИК ЖДТУ. 2014. № 2 (69)
9. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: <http://www.vn.ukrstat.gov.ua/>.
10. Головне управління статистики у Волинській області. URL: http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/27_1.htm.
11. Головне управління статистики у Дніпропетровській області. URL: <http://www.dneprstat.gov.ua/statinfo%202015/>.
12. Головне управління статистики у Житомирській області. URL: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/>.
13. Головне управління статистики у Запорізької області. URL: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/index.php/statystychna-informatsiia/39-statistich>.
14. Головне управління статистики у Івано-Франківській області. URL: <http://www.ifstat.gov.ua/>.
15. Головне управління статистики у Київській області. URL: <http://kyivobl.ukrstat.gov.ua/content/>.
16. Головне управління статистики у Миколаївській області. URL: <http://www.mk.ukrstat.gov.ua/>.
17. Головне управління статистики у Одеській області. URL: <http://www.od.ukrstat.gov.ua/>.
18. Головне управління статистики у Полтавській області. URL: <http://www.pl.ukrstat.gov.ua/>.
19. Головне управління статистики у Рівенській області. URL: <http://www.gusrv.gov.ua/>.
20. Головне управління статистики у Сумській області. URL: <http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=942&level=3>.
21. Головне управління статистики у Тернопільській області. URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/files/SZE/DP7.htm>.

22. Головне управління статистики у Хмельницькій області. URL: <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>.
23. Головне управління статистики у Черкаській області. URL: http://www.ck.ukrstat.gov.ua/?p=stat_dial_pidpr.
24. Головне управління статистики у Чернівецькій області. URL: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/>.
25. Головне управління статистики у Чернігівській області. URL: <http://www.chernigivstat.gov.ua/statdani/Structure/ST1.htm>.
26. Головний сервісний центр МВС. URL: <http://texty.org.ua/cars>.
27. Городецький М. Я. Алгоритм формування факторних дефініцій на конкурентоспроможність автосервісів. Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Lukaszewicza. SYSTEMY I SRODKI TRANSPORTU SAMOCHODOWEGO. WYBRANE ZAGADNIENIA. SYSTEM AND MEANS OF MOTOR TRANSPORT. SELECTED PROBLEMS. - POLZA, M. RZESZOW – 2016. POD REDAKCJA NAUKOWA KAZIMIERZA LEJDY. MONOGRAFIA nr 7 SERIA: TRANSPORT.
28. Городецький М.Я. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. / М.Я. Городецький. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 54-67. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 54-67.
29. Городецький М.Я. Конкурентоспроможність послуг гостинності / М.Я. Городецький // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сфера гостинності як компонента міжнародного туризму: сучасний стан і перспективи розвитку». – Збараж. 2018.

30. Городецький М.Я. Маркетингові дослідження – інструмент управління конкурентоздатністю підприємства. / М.Я. Городецький // Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – Тернопіль. 2019.

31. Городецький М.Я. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України / М.Я. Городецький. – Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 54-67.

32. Гречан А.П. Особливості оцінки конкурентоспроможності національної економіки України в умовах глобалізації. / А.П. Гречан, Л.М. Бабич, О.Г. Парфентьева, С.А. Наконечна // Вісник НТУ, №1, 2020. с.124-130.

33. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

34. Додонов О.Г. Комп'ютерне моделювання інформаційно-аналітичних систем. / О.Г. Додонов, О.В. Коваль, Г.С. Глоба, Ю.Д. Бойко.– Київ: ІПІ НАН України, 2017. 239 с.

35. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загородня.– Київ: Центр навчальної літератури. 2010. 384 с.

36. ДСТУ 3230—95 Управління якістю та забезпечення якості, Терміни та визначення. – ДСТУ ISO 9001–95. Системи якості.

37. Іващенко О. А. Системна екологічна криза як предмет міждисциплінарних досліджень. / О.А. Іващенко. // Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». 2018. Т. 2, №15. С. 28-36.

38. Ковалевський Л.Г. Світовий автомобільний ринок: сучасний стан, особливості та перспективи розвитку. / Л.Г. Ковалевський, Н.Ю. Коровайченко. // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. №5-6 (82-83). С. 60-37.

39. Ковтун, О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. / О.І. Ковтун.– Львів: Видавництво Львівської комерційної академії. 2010. 276 с.

40. Компанець, К. А. Імплементация маркетингової інформаційної системи в діяльність підприємств сфери послуг [Текст] / Катерина Андріївна Компанець // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. – Том 28. – № 1. – С. 231-235. – ISSN 19930259.

41. Литвишко Л.О. Управління попитом на основі маркетингу. URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B\\$](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B$).

42. Мазур В.С. Механізм формування позитивного іміджу сучасної організації на засадах соціально-етичного маркетингу. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: / колект. монограф. (за заг. ред. Т.В. Гринько). – Дніпро. 2017. С.70-82.

43. Мазур В.С. Управлінські інновації – сучасний інструмент ефективного управління підприємством. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: / колект. моногр. (за заг. ред. Т. В. Гринько). – Дніпро: Видавець Біла К.О. 2019. С. 235-254.

44. Матюх С.А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організації. URL: <https://www.econa.org.ua>.

45. Миколайчук І.П. Передумови формування стратегії інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі / Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. За заг. ред. С.А. Давимуки. - Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України», 2016. – 432 с.

46. Миколайчук І.П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством / І.П.Миколайчук // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2019. - №2(42). – с. 52-62.

47. Миколайчук І.П. Моніторинг та контроль як ефективні інструменти управління організаційними змінами / Миколайчук І.П., МЕ Пучкова // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс]: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2017 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана» [та ін.]; оргком.: Г.О.Швиданенко (голова) [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2017. – С. 92–95.

48. Міністерство інфраструктури України. Статистичні дані по галузі автомобільного транспорту. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-ro-galuziavtomobilno>.

49. Панухник Я. Г. Концептуальні підходи до побудови маркетингових інформаційних систем промислового підприємства / Я. Г. Панухник // Маркетинг і ринкові відносини. Науково-виробничий журнал – 2014. – №51 – С. 113-120.

50. Пуцентейло П.Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. / П.Р. Пуцентейло, О.О. Гуменюк. // Інноваційна економіка. – 2016. № 3-4 (62). С.196-205.

51. Стельмашук, Н. А. Структурні аспекти розвитку стратегічного маркетингу підприємств / Н. А. Стельмашук // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 225-228.

52. Фроленко, О. М. Маркетингова інформаційна система як засіб реалізації стратегічного потенціалу промислового підприємства / О. М. Фроленко // Інноваційна економіка. – 2014. – № 6. – С. 238-244. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_6_44.

53. Шпак О.Г. Еволюція теорії конкуренції в умовах динамічного зовнішнього середовища. / О.Г. Шпак. // Вісник Хмельницького

національного університету. – Хмельницький: ХНУ.– 2011. № 6. Т.4. С.95-98.

54. Abuzyarova, M. I. (2017). Methodological approaches to ensure the competitiveness of organizations. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 11(2), 125-132. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3027939>.

55. Bernal-Conesa, J. A., Briones-Peñalver, A. J., & de Nieves-Nieto, C. (2017). Impacts of the CSR strategies of technology companies on performance and competitiveness. *Tourism & Management Studies*, 13(4), 73-81. Retrieved from https://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/1043/pdf_72.

56. Dashko, I. M. (2017). Factors of influence on competitiveness of enterprises. *Prychornomorski ekonomichni studii (Black Sea Economic Studies)*, 13(2), 80-84 (in Ukr.).

57. Grodzka, D. (2017). Competitiveness of Polish regions in comparison to other EU member states. *Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu (Studies of the Sejm Analysis Office of the Sejm Office)*, 49(1), 169-202. Retrieved from [http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/1EB58F3E2E7098E6C1258132004166AD/\\$file/Studia_BAS_49.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/1EB58F3E2E7098E6C1258132004166AD/$file/Studia_BAS_49.pdf) (in Polish).

58. Horodetsky M.Y. COMPETITIVENESS OF SERVICE ENTERPRISES: METHODOLOGICAL EVALUATION INSTRUMENT. *Європейський міжнародний журнал економіки та менеджменту*. Прага, 2019.

59. Maryna Ivanova Assessment of the competitiveness of enterprises / Maryna Ivanova, Olena Varyanichenko, Svitlana Faizova, Svitlana Sannikova// *Economics and management of enterprises. Annals-XXI* (2018), 173(9-10), 26-31.

60. Mykolaichuk I. HR-brand as a tool for enhancing enterprises competitiveness / I.Mykolaichuk, A.Rasulova // *Modern Science – Moderní věda*. – Praha. – Česká republika, Nemoros. – 2019. – No 6. – С. 59-70.

61. Nowacki, R. (2015). Diagnosis of the level of competitiveness of enterprises in Poland based on evaluation carried out by their managers. *Handel*

Wewnętrzny (Internal Trade), 358(5), 446-462. Retrieved from <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-cf332edf-8993-4a07b805-18844aaa89ab> (in Polish).

62. Shved, T. V., & Bila, I. S. (2017). Evaluation of competitiveness of the enterprise. *Ekonomika i suspilstvo (Economy and Society)*, 8, 405-410 (in Ukr.).

63. Tkachenko, A. M., & Pozhuieva, O. I. (2014). Formation of innovative potential as a condition for increasing the competitiveness of an entity. *Instytutsionalnyi vektor ekonomichnoho rozvytku (Institutional Vector of Economic Development)*, 7(2), 80-87 (in Ukr.).

64. Urbancova H. Competitive Advantage Achievement through Innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*. 2013. No. 5 (1). P. 82–96.
506. USAID Agriculture Strategy Linking Producers to Markets. U.S. Agency for International Development. Washington : USAID, 2004. URL: http://www.usaid.gov/our_work/agriculture/ag_strategy_9_04_508.pdf.

65. Zinovchuk V. The Matrix Methods and Models in Marketing Analysis and Planning. *Вісник ЖНАЕУ*. 2016. № 1 (54), т. 2. С. 20–29.

Додатки

Додаток А

Публікації автора за темою дослідження

УДК 658.6

С.А. ДРАЖНИЦЯ, С.В. ДАРИУШ

Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ

Анотація. У даній статті автори конкретизують суть та значення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, як основного засобу прийняття управлінських рішень та координації діяльності підприємства з метою забезпечення його прибуткового та безперервного функціонування у довгостроковій перспективі. Також у статті авторами проведено аналіз та розподіл підприємств автосервісного господарства, що працюють на місцевому ринку, на групи, в залежності від ступеня їх стратегічного розвитку. На основі проведеного аналізу авторами виявлено ряд проблем та несприятливих чинників, які перешкоджають і стримують використання підприємствами автосервісного господарства методів стратегічного управління, а також запропоновано конкретні стратегічні альтернативи щодо удосконалення їх стратегічного розвитку.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність, стратегічне управління, управління конкурентоспроможністю, стратегічний розвиток.

S.A. DRAZHNYTSIA, S.V. DARIUSH

Khmelnitsky National University

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF A CAR SERVICE COMPANYS

Abstract. In this article, the authors specify the essence and significance of strategic management of the enterprise's competitiveness, as the main means of making managerial decisions and coordinating the enterprise's activities in order to ensure its profitable and uninterrupted functioning in the long term. The authors provide a generalized definition of strategic management and its functions, the main tasks and issues of strategic management of the competitiveness of car service enterprises, as well as factors influencing this process.

Also, in the article, the authors analyzed and divided the auto service enterprises operating in the local market into groups, depending on the degree of their strategic development.

Based on the analysis, the authors identified a number of problems and unfavorable factors that prevent and restrain the use of strategic management methods by auto service enterprises, and also proposed specific strategic alternatives for improving their strategic development.

Keywords: Keywords: strategy, competitiveness, strategic management, competitiveness management, strategic development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічного розвитку України проблеми стратегічного прогнозування діяльності підприємства стали особливо складними внаслідок трансформаційних змін у перехідній економіці, світової пандемії коронавірусної хвороби, а також повномасштабного військового вторгнення Російської федерації на територію України. Динамічні технологічні зміни та ринкові і конкурентні умови, суспільні настрої, порушення логістичних зв'язків та структури національної економіки цілому створюють обставини, в яких підприємства мають приділяти постійну увагу оцінці перспектив своєї діяльності. Якщо в короткостроковій перспективі успіх підприємства визначається передусім прибутковістю різних напрямів його поточної діяльності, то в довгостроковій перспективі виживання та розвиток залежать від спроможності своєчасно передбачати зміни на ринку і відповідним чином адаптувати структуру і зміст свого господарського портфеля. Для забезпечення ефективності діяльності підприємств прогнозування має бути системним і націленим на підготовку дій, які забезпечать бажані результати. Не є винятком із даного правила і

автосервісні підприємства. Таким чином, питання удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства автосервісу є вчасним та надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми стратегічного розвитку підприємств та стратегічного управління їх конкурентоспроможністю були об'єктом дослідження ряду профільних науковців, серед яких Сергій МАТЮХ, Богдан МІЗЮК, Юрій ДАЙНОВСЬКИЙ, Руслан ЛУПАК, Тарас ВАСИЛЬЦІВ та багато інших. У працях зазначених авторів визначено суть та принципи і закономірності, функції та фактори впливу і основні завдання, етапи стратегічного планування, стратегічного управління, стратегічного розвитку та управління конкурентоспроможністю. Проте, сучасні реалії функціонування національної економіки в цілому та суб'єктів автосервісного ринку зокрема, часто унеможливають використання у повній мірі пропонованих інструментів та методів, заставляють господарюючі суб'єкти діяти спонтанно, управляти розвитком конкурентоспроможності в ручному режимі без врахування стратегічних цілей та ринкових змін. Це негативно впливає на ефективність функціонування підприємств автосервісу і може призвести до їх банкрутства. Тому дане дослідження покликане сформувати визначення і функції стратегічного управління конкурентоспроможністю, здійснити аналіз стратегічного розвитку підприємств автосервісу, що функціонують на місцевому ринку, а також виявити коло проблем та запропонувати конкретні стратегічні альтернативи щодо удосконалення стратегічного розвитку досліджуваних підприємств.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є визначення особливостей стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу, що функціонують на місцевому ринку, а також формування стратегічних альтернатив щодо удосконалення їх стратегічного розвитку.

Для досягнення зазначеної мети було визначено наступні завдання:

- вивчити і конкретизувати суть та функції стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств;
- здійснити аналіз стратегічного розвитку місцевих підприємств автосервісу;
- сформувати пул стратегічних альтернатив щодо удосконалення стратегічного розвитку досліджуваних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Спеціалізована література зі стратегічного менеджменту дає різні підходи до тлумачення поняття «стратегія». Першим підходом, з якого почалося формування стратегічного менеджменту як науки, було трактування стратегії як плану дій. Зазначене підтверджено словами відомого фахівця зі стратегічного планування А. Чандлера, який розглядав стратегію як «визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей» [1].

Вперше концепція стратегічного управління подав І. Ансоф у травні 1973 року на конференції, яку організували представники Вищої школи управління при Університеті Вандербілта. У 1979 р. вийшла відома робота І. Ансоффа «Стратегічне управління», в якій стверджується, що еволюція стратегічного менеджменту проходила за такими етапами [2]:

- 1-й етап: управління на основі контролю за виконанням (постфактум).
- 2-й етап: управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна розрахувати шляхом екстраполяції минулого.
- 3-й етап: управління на основі передбачення змін, коли почалися непередбачені явища та темпи змін прискорилися, але не настільки, щоб було неможливим передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них.

Підсумковим періодом еволюції розвитку стратегічного управління є саме стратегічне управління. Діяльність підприємств спрямована на активну підготовку майбутнього, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, пристосування внутрішнього середовища до цих змін [3].

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації. Його фундаментальне завдання полягає у забезпеченні взаємозв'язку місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.

Цікавим є також узагальнене трактування стратегії відомими дослідниками Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом та Дж. Лемпелом. Вони розглядають стратегію як єдність «5P»: план (plan); зразок, модель, шаблон (pattern); позиціонування (position); перспектива (perspective); маневр відволікання (ploy) [1].

Узагальнивши всю інформацію, пропонуємо виділити декілька рівнів функцій стратегічного управління (рисунок 1).

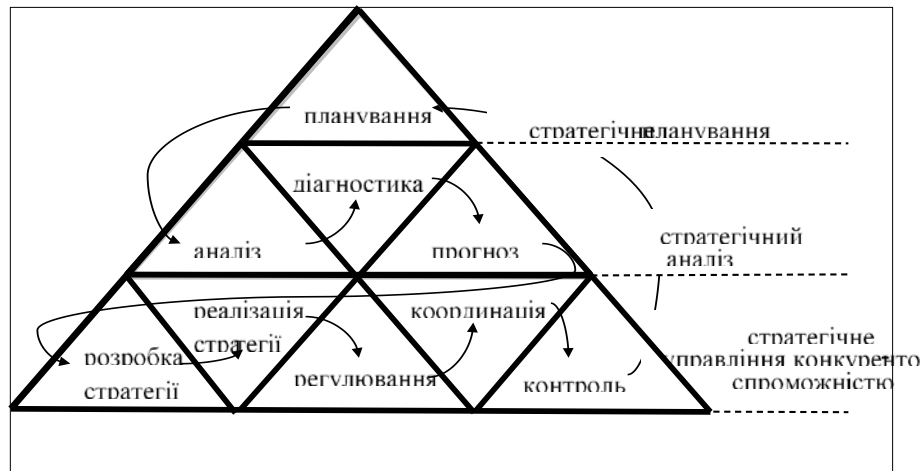


Рисунок 1. – Функції стратегічного управління

Управління конкурентоспроможністю підприємства є основним складником загального стратегічного управління, головна мета якого – це управління діяльністю підприємством заради досягнення поставленої місії. Будь-яке підприємство працює на основну місію – це отримання прибутку, задовольнивши потреби споживача. Враховуючи, що підприємства діють в умовах конкурентного ринку, досягнення місії можливе лише тоді, коли підприємство буде конкурентоспроможним на ринку [4].

Конкурентна стратегія підприємства автосервісу базується на маркетингових стратегіях в галузі збуту і визначається як сукупність тактичних заходів щодо формування попиту, встановлення взаємин з клієнтами, ціноутворення, стимулювання збуту, сервісу і реклами, спрямованих на реалізацію стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства автосервісного господарства.

Пошук можливих шляхів підвищення конкурентної стратегії підприємства автосервісного господарства є одним із першочергових завдань для керівників будь-якого підприємства, для підтримання довгострокових стійких конкурентних позицій на ринку для чого підприємство має використовувати всі свої вільні ресурси та зарубіжний досвід для збільшення частки на ринку.

Поняття конкурентної стратегії підприємства посідає важливе місце в системі категорій теорії конкурентоспроможності, воно безпосередньо пов'язане з такими поняттями, як конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність країни, конкурентна перевага, конкурентний статус, конкурентна стратегія тощо [5].

Стратегія управління підприємствами автосервісу – це комплексна система управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку підприємств, форм і способи їх діяльності в умовах сучасного навколишнього середовища та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Важливе значення у виробленні стратегії управління підприємствами автосервісного господарства в умовах ринкових відносин матиме висвітлення питання їх конкурентоспроможності та іміджу, оскільки ключове питання в умовах ринку – це здатність підприємств успішно конкурувати. Конкурентоспроможність підприємств автосервісного господарства визначають як порівнювальні переваги підприємств - конкурентів, які діють на ринку автосервісних послуг.

У зв'язку з тим, що стратегічна концепція розвитку підприємства автосервісу повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій щодо зміцнення конкурентних позицій на ринку автосервісних послуг, в

процедуру позиціонування підприємств у ринковому просторі. Основним показником позиціонування є ринкова частка, обсяг якої є індикатором активної підприємницької діяльності підприємств автосервісного господарства [3].

Категорія 1 (63,7 % від загальної кількості підприємств), яку представлено малими підприємствами, які обслуговують від одного до десяти автомобілів, це, в основному, підприємці, які не мають можливості займатись інноваційною діяльністю.

До категорії 2 належать підприємства, які обслуговують від 10 до 50 автомобілів. Таких підприємств у регіоні 25,2 %. Характерною ознакою цієї категорії є те, що підприємства які до неї належать, в основному, мають певну матеріально-технічну базу для утримання ще власного технічного рухомого складу і, звичайно, керівництво звертає увагу на те, як буде розвиватись їх бізнес.

До категорії 3 належать підприємства автотранспортного сервісу, які обслуговують більше 50 автомобілів, їх частка складає 11,1 %. Характерною ознакою таких підприємств є те, що вони, являються лідерами, порівняно з іншими, і приділяють достатньо уваги інноваційним процесам, впровадженню нових технологій, покращенню якості обслуговування та ін.

Підприємства різних категорій по різному використовують можливі стратегії свого розвитку. Підприємства, які відносять до першої категорії, найчастіше (майже у 80 %) використовують стратегію зростання (рисунок 2). Такої ж стратегії дотримуються підприємства другої категорії, водно час значно менше використовують цю стратегію підприємства, які віднесені до категорії 3.

Аналіз функціонування підприємств автосервісу на рівні регіону дозволив також виявити проблеми які найбільш суттєво впливають на розвиток підприємств автосервісу та стримують використання методів стратегічного управління. Найбільша частка проблем, які суттєво впливають на розвиток підприємств в галузі, це загальнодержавні проблеми. Тут і законодавча база, і податкова система, і ліцензійна політика держави, пандемія ковід 19, військове вторгнення, тощо.

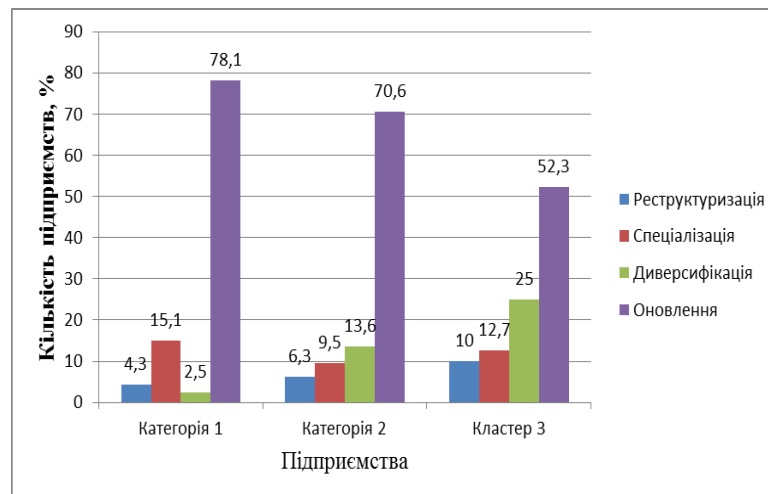


Рисунок 2. – Характер використання стратегій розвитку підприємствами автосервісу

З наведених даних експериментального дослідження (рисунок 3) слідує, що на загальнодержавні чинники припадає від 60,2 % (для підприємств категорії 3) до 73,6 % (для підприємств категорії 1). З цього можна зробити висновок, що державі як органу влади належить найбільша питома вага усіх можливих чинників, що заважають нормальному розвитку підприємств автосервісу.

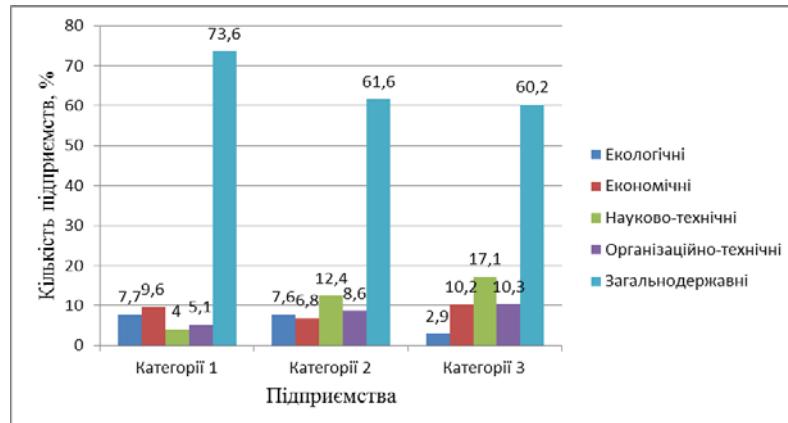


Рисунок 3. – Важливість стратегічних проблем та їх вплив на розвиток підприємства

На основі проведеної класифікації підприємств та їх характеристики щодо вибору стратегії та стратегічного розвитку можна стверджувати, що на сучасному етапі розвитку економіки України для підприємств автосервісу актуальними та перспективними є стратегії: оновлення та розширення послуг обслуговування рухомого складу, спеціалізації на певних видах креативного обслуговування, диверсифікація і трансформація підприємства.

Висновок. Отже, конкурентна стратегія підприємства – це система дій щодо ефективного управління власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Конкурентна стратегія підприємства автосервісного господарства передбачає отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб клієнтів краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії. Конкурентні переваги встановлюють ринкову перевагу автосервісів порівняно з іншими конкурентами. Наявність ряду невирішених проблем у галузі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств автомобільного сервісу обумовлюють перспективність проведення досліджень у даному напрямку в подальшому.

Література:

- Бідняк М.Н. Прогнозування діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища / М.Н. Бідняк, Л.О. Литвишко URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B\\$](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B$).
- Городецький М. Я. «Management of international competitive capacity of an enterprise» (Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства). Mechanisms of interaction between competitiveness and innovation in modern international economic relations (Механізми взаємодії конкурентоспроможності та інновацій у сучасних міжнародних економічних відносинах): collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. ISMA University. Riga, Latvia.
- Городецький М.Я. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. / М.Я. Городецький Микола. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 54-67. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 54-67.
- Гречан А.П., Бабич Л.М., Парфентьева О.Г., Наконечна С.А. Особливості оцінки конкурентоспроможності національної економіки України в умовах глобалізації. Вісник НТУ, №1, 2020. с.124-130.

5. Матюх С.А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організації. URL: <https://www.econa.org.ua>.

References

1. Bidniak M.N. Prohnozuvannia diialnosti pidpriemstva v umovakh konkurentnoho seredovyshcha / M.N. Bidniak, L.O. Lytvyskko. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B\\$](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B$).
2. Horodetskyi M. Ya. «Management of international competitive capacity of an enterprise» (Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva). Mechanisms of interaction between competitiveness and innovation in modern international economic relations (Mekhanizmy vzaiemodii konkurentospromozhnosti ta innovatsii u suchasnykh mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosynakh): collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. ISMA University. Riga, Latvia.
3. Horodetskyi M. Ya. Analitychne otsiniuvannia upravlinnia konkurentospromozhnistiu avtoservisnykh pidpriemstv Ukrainy. / M.Ia. Horodetskyi Mykola. Analitychne otsiniuvannia upravlinnia konkurentospromozhnistiu avtoservisnykh pidpriemstv Ukrainy. Instytut bukhgalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii. 2019. Vypusk 3-4. S. 54-67. Instytut bukhgalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii. 2019. Vypusk 3-4. S. 54-67.
4. Hrechak A.P., Babych L.M., Parfentieva O.H., Nakonechna S.A. Osoblyvosti otsinky konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii. Visnyk NTU, №1, 2020. s.124-130
5. Matiukh S.A. Doslidzhennia suchasnykh metodiv otsinky efektyvnosti diialnosti orhanizatsii. URL: <https://www.econa.org.ua>.

С.А. ДРАЖНИЦЯ, С.В. ДАРГУШ
Хмельницький національний університет

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ

Дослідження конкурентоспроможності підприємств автосервісу вимагає формування методичного інструментарію аналізу рівня конкурентоспроможності. Необхідність сегментації ринку автосервісних послуг впливає з того, що автосервісні послуги залежать від клієнтів: клієнти відрізняються один від одного за різними параметрами (ознаками), які можуть бути основою для виділення клієнтів у групи за схожими ознаками. Ці групи і становлять сегмент ринку. Основними параметрами, що використовуються для сегментації ринку автосервісних послуг, є такі: географічні; демографічні; соціальні, культурні, психографічні; економічні; галузеві; вагомість замовника; вигоди клієнтів; статус клієнтів [1].

На підставі вибраних параметрів проводиться виділення сегментів ринку. Для цього найбільш часто використовують метод угруповань і методи багатовимірного статистичного аналізу.

Суть методу угруповань полягає в послідовному поділі сукупності об'єктів на групи за найбільш значущими ознаками. Будь-яка ознака виділяється як системоутворюючий параметр, потім формуються підгрупи, для яких значущість цього параметра значно вища, ніж у всій сукупності потенційних клієнтів.

Методи багатовимірного статистичного аналізу базуються на класифікації за комплексом аналізованих параметрів одночасно [2].

Після сегментації ринку автосервісних послуг проходять такі етапи аналізу сегментів і формування стратегії обсягу ринку:

1) зіставлення профілів отриманих сегментів. Після сегментації ринку складаються профілі отриманих сегментів, тобто збирається вся можлива інформація про сегменти, яка дозволить вибрати найвигідніші з них.

2) вибір цільового сегмента ринку. За зібраними відомостями вибирають найпривабливіші сегменти, для успішної роботи в яких підприємства автосервісу мають всі передумови.

3) вибір стратегії охоплення ринку. Автосервісне підприємство може скористатися трьома стратегіями охоплення ринку:

– Недиференційований маркетинг. Підприємство нехтує відмінностями в сегментах, а концентрується на загальних потребах клієнтів, розробляє відповідну програму маркетингу, розраховану на масового клієнта.

– Диференційований маркетинг. Автосервісне підприємство виступає на декількох сегментах ринку одночасно.

– Концентрований маркетинг. Автосервісне підприємство концентрує свої зусилля на певному сегменті ринку.

Найбільш часто в процесі сегментації використовується метод кластерного аналізу. Схеми класифікації базуються на таких припущеннях. В один клас (тип) об'єднуються клієнти, подібні між собою за певними ознаками. Ступінь схожості у

клієнтів, що належать до одного класу, повинен бути вищим, ніж ступінь схожості у клієнтів, що належать до різних класів [3].

Залежно від прогнозних темпів зростання ніші надання автосервісних послуг клієнтам і темпів зростання автосервісне підприємство буде використовувати стратегію підтримання позиції, доки ніша не втратила своєї ринкової актуальності.

Загальну стратегію маркетингу можна здійснювати в таких напрямках: завоювання лідерства за показником послуг; завоювання лідерства за показником частки ринку; максимізація загального поточного прибутку підприємства; забезпечення виживання автосервісів (за певних ринкових умов).

для розробки маркетингової стратегії необхідна інформація по наступним напрямкам:

- загальна економічна ситуація, що впливає на діяльність компанії і її географічні ринки (зайнятість, темпи росту промисловості, демографічні тенденції, доход);
- потреби покупців, у порядку їхньої важливості, по кожному товарі і сегменту ринку;
- ступінь задоволення підприємством запитів споживачів, зокрема в порівнянні з задоволенням цих вимог конкурентами;
- тенденції зміни потреби і можливих вигод для підприємства від цих змін;
- визначення сегментів споживачів для кожного виду діяльності підприємства;
- виділення найбільш привабливих сегментів і визначення стійкості підприємства на цих сегментах;

– визначення товарів і послуг, що мають загальні витрати, споживачів і конкурентів, і які доцільно об'єднати з метою прийняття стратегічних рішень.

Ефективне здійснення маркетингових комунікацій вимагає загальних підходів, єдиних методик, чітких рекомендацій в базових координатах, певної повторюваності елементів і можливості тиражування результатів.

Пропонується використовувати цільовий метод формування витрат на маркетингові комунікації, як найбільш економічно ефективний. Тобто визначається список цілей, які необхідно досягнути автосервісним підприємством у своїй діяльності, і на кожен мету визначають необхідні затрати.

Отже, з метою реалізації методичного забезпечення конкурентоспроможності автосервісу запропоновано використовувати системи маркетингових комунікацій. На підставі цього необхідним є створення моделі формування конкурентних переваг автосервісних послуг.

Література

1. Городецький М. Я. Бідняк М.Н. Методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємств автосервісу. Вісник наукових праць «Економічний аналіз», Національний транспортний університет. Київ. 2016.
2. Компанець К.А. Організаційно-економічне обґрунтування принципів та методів управління підприємством (на прикладі туристичних організацій) автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: <http://diser.ntu.edu.ua/Kompanez.pdf>.

Рентабельність продаж підприємств, що здійснюють продаж та
обслуговування автомобілів в Україні за 2020 – 2021 роки

№ п/п	Назва підприємства	Чистий прибуток, тис.грн		Чистий дохід від реалізації, тис.грн		Рентабельність продаж, %	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
1	ПАТ «УКРАВТОВАЗ»	11 000,0	5 700,0	325 000,0	275 000,0	3,4	2,1
2	ПАТ «ДНІПРОПЕТРОВСЬК АВТО»	3 000,0	3 500,0	475 000,0	775 000,0	0,6	0,5
3	ПАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА- АВТО»	-	180,0	-	125 000,0	-	0,1

Структура організаційної моделі конкурентоспроможності автотранспортного підприємства

Нижче наведений деталізований опис структури концептуальної моделі конкурентоспроможності автотранспортного підприємства, з визначенням як атрибутних елементів, які отримують конкретні значення, так і функціональних та процедурних елементів.

Автосервісне підприємство

Виробничі потужності

Автомобілі Продаж

Інтенсивність продажу

Характеристики продажу

Фінансові характеристики продажу

Сервісне обслуговування

Інтенсивність обслуговування і ремонту Характеристики обслуговування і ремонту

Фінансові характеристики обслуговування і ремонту

Обсяги видів робіт

Заявки на обслуговування та ремонт Автомобілі, що реалізуються

Обсяг реалізації

Інтервалів надходження автомобілів і запчастин

Фінансові характеристики заявок

Види обслуговування та ремонту

Періодичність

Трудомісткість

Технологічні вимоги

Клієнти (К1-К4)

Типи

Постійні

Змішані

Разові

Важелі маркетингової комунікації (ВМК) – ВМК 1-ВМК 6

Сегментація ринку

Параметри

Географічний

Демографічний

Соціальний, культурний, психографічний

Економічний

Галузевий

Ваговитість замовника

Вигоди клієнтів

Статус клієнтури

Методи

Метод угруповань

Методи багатовимірного статистичного аналізу

Критерії сегментації ринку

Етапи сегментації ринку

Зіставлення профілів отриманих сегментів

Вибір цільового сегменту ринку

Вибір стратегії обхвату ринку

Недиференційований маркетинг

Диференційований маркетинг

Концентрований маркетинг

Кластеризація – K1, K2, K3, K4, K5 квадрат евклідової відстані

Конкурентоспроможність

Стратегії маркетингу

Стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг

Оптимізація послуг

Оптимізація споживчих сегментів

Мінімізація витрат на рекламу

Оптимізація управління збутом

Стратегії взаємодії з клієнтом Стратегія диверсифікації послуг S1

Стратегія трафікового просування S2

Цільова стратегія S3

Стратегія управління іміджем і репутацією S4

Стратегія проактивного просування S5

Система управління відносинами з клієнтами (CRM-система)

Сценарії

Сценарій прямих продажів С1

Сценарій впливу на споживачів – користувачів соціальних ресурсів С2

Сценарій активного взаємозв'язку з цільовою аудиторією С3

Сценарій нейтрально-пасивний С4

Параметрами реалізації сценаріїв систематизація всієї вхідної інформації П1

підготовка необхідної документації (вихідної інформації) П2 складання пропозицій

щодо маркетингових заходів П3 контроль за якістю автосервісних послуг П4